

Fédération Nationale des Communes Tunisiennes

Guide pratique de montage et formulation des projets communautaires

Ce guide a été réalisé dans le cadre de l'exécution de la 2ème phase du projet « MADINATOUNA SDV QUICK WINS ».

Ce programme est mis en œuvre par la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes avec le soutien financier de Cities Alliance.

Le rapport a été rédigé par

Monsieur Fayçal DCHICHA : Expert auprès de la Fédération Nationale des Communes Tunisiennes

SOMMAIRE

1. SECTION 1 : INTRODUCTION	4
1.1 AVANT-PROPOS	4
1.2 LISTE DES ABREVIATIONS	5
1.3 DEFINITIONS ET NOTIONS DE BASE	6
1.3.1 PROJET	6
1.3.2 PROGRAMME	6
1.3.3 PLANIFICATION	6
1.3.4 PLANIFICATION STRATEGIQUE	6
1.3.5 PLANIFICATION OPERATIONNELLE	6
1.3.6 BAILLEURS DE FONDS	7
1.3.7 APPEL A PROJET OU APPEL A PROPOSITION	8
1.3.8 LIGNES DIRECTRICES	8
1.3.9 NOTE SUCCINCTE	8
1.3.10 CADRE LOGIQUE	8
1.4 CONCEPTS ET APPROCHES	10
1.4.1 APPROCHE PROJET	10
1.4.2 LES CRITERES DE QUALITE D'UN PROJET	11
1.4.3 LES CRITERES DE REUSSITE D'UN PROJET	12
1.4.4 LES CRITERES D'EVALUATION D'UN PROJET	13
1.4.5 LA GESTION DE CYCLE DE PROJET	13
1.4.6 LE CYCLE D'UN PROJET	14
1.4.7 L'APPROCHE CADRE LOGIQUE / PPO / PIPO / PPOO	19
2. SECTION 2 : IDENTIFICATION DU PROJET	21
2.1. LA DEMARCHE D'IDENTIFICATION	22
2.1.1 LES FONCTIONS DE L'IDENTIFICATION	23
2.1.2 LE DIAGNOSTIC ET LE CHOIX D'UNE HYPOTHESE DE PROJET	23
2.1.3 LES PRINCIPAUX OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATIONS	24
2.2 ANALYSE DE LA SITUATION ET DU CONTEXTE	24
2.2.1 NATURE DES INFORMATIONS	24
2.2.2 TYPE DES INFORMATIONS	25
2.2.3 CHOIX D'UNE ORIENTATION DE PROJET	25
2.3 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	26
2.3.1 DEFINITION	26
2.3.2 LE BUT DE L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	26
2.3.3 LES PHASES DE L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	27
2.3.4 LES OUTILS DE L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	27
2.4 ANALYSE DES PROBLEMES	34
2.4.1 LES ASPECTS CONCEPTUELS	34
2.5 ANALYSE DES OBJECTIFS	39
2.6 ANALYSE DES STRATEGIES OU DES ALTERNATIVES	43

SOMMAIRE

3. SECTION 3 : CONCEPTION ET PLANIFICATION DU PROJET	44
3.1. ANALYSE DES STRATEGIES OU DES ALTERNATIVES	44
3.2. LA LOGIQUE D'INTERVENTION	45
3.2.1 OBJECTIFS GLOBAUX	46
3.2.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES	46
3.2.3 RESULTATS	47
3.2.4 EXTRANTS OU PRODUITS	48
3.2.5 ACTIVITES	49
3.3. LES INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES ET LES SOURCES DE VERIFICATION	50
3.4. LES HYPOTHESES	51
4. SECTION 4 : FORMULATION ET PRESENTATION DU PROJET	53
4.1. LES HYPOTHESES	53
4.1.1 COMMENT IDENTIFIER LES INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV) ?	53
4.1.2 MOYENS ET COUTS	55
4.1.3 VERIFICATION DE LA QUALITE	56
4.2. CALENDRIERS DES ACTIVITES ET DES RESSOURCES	57
4.2.1 COMMENT ELABORER UN CALENDRIER DES ACTIVITES	57
4.2.2 COMMENT ELABORER UN CALENDRIER DES RESSOURCES	58
4.2.3 RECAPITULATIF DU PROCESSUS	63
5. SECTION 5 : ANNEXES	64
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	72



1. Section 1 : Introduction

1.1 Avant-propos

L'objectif principal de ce guide est de transférer aux agents municipaux et aux associations locales les compétences nécessaires à la gestion du cycle de projet et de les soutenir dans la rédaction d'une proposition pour les bailleurs de fonds, nationaux et internationaux.

Ce guide a été établi par références aux procédures de la Commission européenne en matière de financement aux associations et aux collectivités territoriales. Ce choix s'explique par le fait, qu'à ce jour, les procédures de la Commission européenne en la matière sont, en même temps, les plus complètes et transparentes, mais aussi les plus exigeantes des procédures appliquées par les bailleurs de fonds en Tunisie.

Ce guide s'adresse aux fonctionnaires de l'administration municipale, aux membres des associations qui sont armés de bonne volonté, qui ont des idées et souhaitent monter un projet de développement communautaire mais ne sachant pas toujours comment s'y prendre.

Il vise à les aider dans leur cheminement progressif pour passer d'une idée à un projet concret et pertinent, il est également destiné à servir de support technique et pédagogique qui contient des outils et des méthodes à utiliser au cours des différentes étapes de l'élaboration d'une proposition d'un projet.

Nous espérons que ce guide permettra aux municipalités et aux associations Tunisiennes de concevoir et formuler au mieux leurs projets.

Ce guide est distribué gratuitement aux acteurs municipaux et aux acteurs de la société civile tunisienne qui sont amenés à manipuler et à utiliser divers outils et méthodes pour l'exercice de leurs actions communautaires.

1.2 Liste des abréviations

AaP	Appel à Propositions
ACL	Approche du Cadre Logique Cadre
CE	Commission européenne
CL	Cadre Logique
GCP	Gestion du Cycle de Projet
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
MARP	Méthode Accélérée de Recherche Participative
MCL	Matrice du Cadre Logique
OG	Objectif Global
ONG	Organisations Non Gouvernementales
OS	Objectif Spécifique
OSC	Organisations de la Société Civile
PIPO	Planification des Interventions par Objectifs
PPO	Planification des Projets par Objectifs
PPOO	Planification des Projets Orientée vers les Objectifs
SEPO	Succès, Echechs, Potentialités, Obstacles
SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporel
SPP	Schéma de Planification de Projet
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDR	Termes De Référence
UE	Union Européenne

1.3 Définitions et notions de base

1.3.1 Projet

Définition 1 : La commission européenne (CE) définit le projet comme un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis.

Définition 2 : Le projet est un ensemble cohérent et organisé d'activités menées collectivement, limitées dans le temps et l'espace qui nécessitent des moyens humains, financiers et matériels dont la réalisation fait aboutir à un objectif prédéterminé pour améliorer la situation d'un groupe de personnes données ou pour améliorer une situation donnée

1.3.2 Programme

La commission européenne (CE) définit le programme comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international.

1.3.3 Planification

La planification consiste à trouver des solutions à une situation insatisfaisante en déterminant les résultats/objectifs qui répondront le plus efficacement aux problèmes et aux besoins recensés, ainsi que les mesures et les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats/objectifs. Elle est à la base d'une bonne gestion des performances et de la responsabilité.

1.3.4 Planification stratégique

La planification stratégique est le processus par lequel une organisation décide où elle veut aller et pourquoi, puis choisit parmi différentes lignes de conduite possibles celle qui maximisera ses chances d'y parvenir.

Ce processus donne naissance à un document appelé « plan stratégique », dont l'une des principales fonctions est de guider et d'influencer l'élaboration d'une planification plus détaillée à l'échelon opérationnel.



1.3.5 Planification opérationnelle

La planification opérationnelle est le processus consistant à déterminer comment les objectifs décrits dans le plan stratégique seront atteints « sur le terrain »

1.3.6 Bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds sont des organismes et structures qui accordent des subventions/financements à d'autres organisations.

Ce sont pour la plupart des organisations gouvernementales et intergouvernementales et des fondations privées ou d'autres organisations non gouvernementales (ONG) accordant des financements. Il peut s'agir des bailleurs de fonds :

Gouvernementaux

- **Ministères**
- **Agences de coopération techniques**
- **Ambassades**
-

Non Gouvernementaux

- **Organisations Internationales**
- **Fondations**
-

Exemples de quelques bailleurs de fonds en Tunisie : cette liste est non exhaustive



Comment fonctionnent les bailleurs de fonds ?

Les bailleurs de fonds appuient généralement les initiatives qui sont compatibles avec leurs priorités thématiques, se situent dans leur zone géographique d'intervention et peuvent favoriser la réalisation de leurs propres objectifs stratégiques.

Le fonctionnement peut avoir deux formes :

- Le Financement direct

Ou

- Le système d'appel à projet ou appel à proposition

1.3.7 Appel à projet ou Appel à proposition

- Un appel à projets exprime le souhait d'un bailleur de fonds qui peut être une entité publique ou privée, d'apporter son soutien à des projets relevant d'un secteur spécifique ou agissant auprès d'un public spécifique, dans le but de répondre à un besoin.

- Le soutien proposé peut être financier, matériel ou technique

Il y a deux types d'appel à projets.

- Procédure restreinte : se déroule en 2 phases distinctes consistant : Dans un premier temps, seules les notes succinctes de présentation doivent être soumises pour évaluation. Par la suite, les demandeurs qui auront été présélectionnés seront invités à soumettre un formulaire complet de demande.

- Procédure ouverte : se déroule en 1 seule phase ("one shot") qui consiste à introduire une demande avec le formulaire complet ainsi que tous les documents relatifs à l'appel à proposition.

- L'appel à projets a toujours une date limite de dépôt des dossiers, des conditions de participation et des critères de sélection qui figurent dans les lignes directrices.

1.3.8 Lignes directrices

Les lignes directrices sont l'ensemble des directives et recommandations qui offrent des normes rigoureuses et précises afin d'améliorer la qualité de l'aide attribuée par le bailleur de fonds et de faciliter les bonnes pratiques dans la préparation et la mise en œuvre des projets/propositions.

Généralement les lignes directrices incluent les éléments suivants :

- Une description du cadre stratégique dans lequel le bailleur de fonds fournit son aide.

- Un cadre opérationnel facilitant une prise des décisions efficace et en temps utile.

- Une description des tâches clés, des critères d'appréciation de la qualité, des informations et documents demandés et des décisions à prendre.

- Une description des principaux outils de travail nécessaires à une gestion de cycles de projet efficace.

- Les critères d'éligibilité.

- La procédure de candidature.

- Le type de soutien apporté.

1.3.9 Note succincte

La note succincte est le format réduit du document de votre projet, qui comprend deux sections:

- La pertinence de l'action

- La conception de l'action

Il doit être un document de « vente » honnête. Son but est d'informer et de convaincre. Vous devez démontrer la nécessité du projet et prouver qu'il est digne de financement.

La « note succincte de présentation » doit donner une explication claire :

- du contexte entourant le projet

- du besoin d'un tel projet

- des bénéfices qu'il apportera aux bénéficiaires.

1.3.10 Cadre logique

Le cadre logique est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes.

Le cadre logique a un rôle à jouer à chacune des phases du cycle. Il est l'un des instruments essentiels pour la conception de projets.

Il peut être considéré comme le cœur d'un processus de planification. Il constitue donc l'outil de gestion de chaque phase du cycle de projet et l'« outil de référence » pour élaborer d'autres outils, le calendrier de mise en œuvre et le plan de suivi.

Elaborer un cadre logique ne doit pas être un simple exercice de calque. Chaque cadre logique devrait être le résultat d'une analyse approfondie et d'un processus de planification en commun dont la qualité dépend d'un certain nombre de facteurs, à savoir :

- Des informations disponibles.
- La capacité de l'équipe de planification.
- Une bonne consultation des parties prenantes, avec une représentation équilibrée des intérêts de chacune d'entre elles, femmes et hommes inclus.
- La prise en compte consciencieuse des leçons acquises.

Le cadre logique est un outil dynamique qu'il faut réévaluer et réviser au cours de la mise en œuvre du projet en fonction de l'évolution de la situation.

La matrice du cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectifs spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

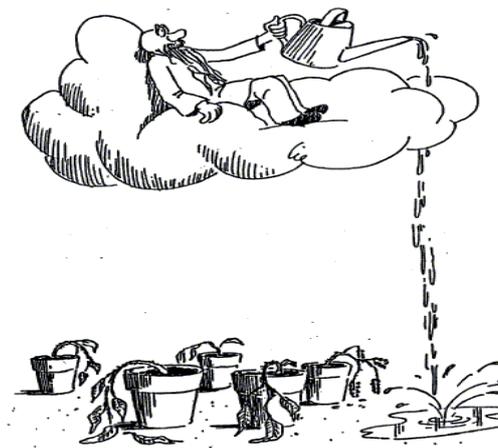
1.4.2 Les critères de qualité d'un projet

La qualité d'un projet ou d'un service, c'est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou explicites.

Quelles sont les critères qui mesurent la qualité d'un projet ?

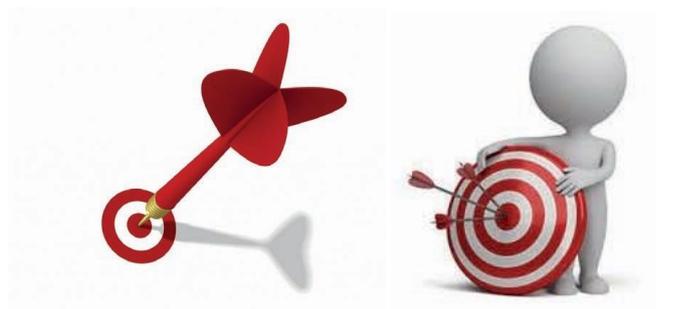
1. La pertinence

- L'idée de projet est adaptée à la réalité locale.
- Le projet répond aux problèmes, besoins et aux priorités réelles ressenties par les bénéficiaires.
- Groupes cibles et parties prenantes sont clairement identifiés, les questions d'équité et de capacité institutionnelle analysées, et l'appropriation locale est démontrée.
- Les problèmes ont été correctement analysés.
- Les leçons tirées de l'expérience et les liens avec d'autres projet/programmes actuels/prévus ont été pris en compte et incorporés dans le choix de la stratégie.



2. L'efficacité

- Les résultats sont obtenus comme prévu, ils sont de bonne qualité.
- Les résultats obtenus contribuent effectivement à atteindre les objectifs du projet.
- Le projet pourra contribuer aux objectifs globaux, et il est confirmé que les bénéficiaires finaux du projet vont réellement en bénéficier.



Mesure selon laquelle les résultats du projet participent à la réalisation de l'objectif spécifique du projet.

3. L'efficience

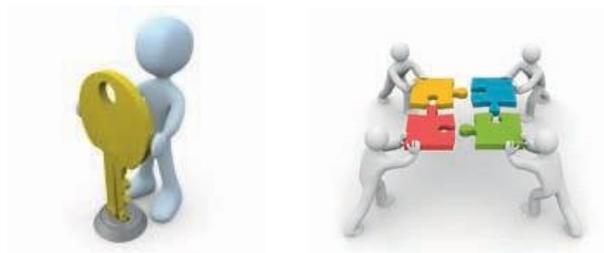
- Le projet a-t-il les conditions pour gérer de façon optimale ses ressources ?
- Rapport entre le degré d'atteinte de l'objectif et les coûts.
- Usage économe et équilibré des moyens et ressources.



Le projet atteint-il son objectif à des coûts raisonnables et sans gaspillages ?

4. Faisabilité & Cohérence

Les moyens financiers, matériels et humains sont disponibles pour réaliser les activités dans les délais prévus ; les objectifs du projet sont réalisables.



5. Durabilité ou Viabilité

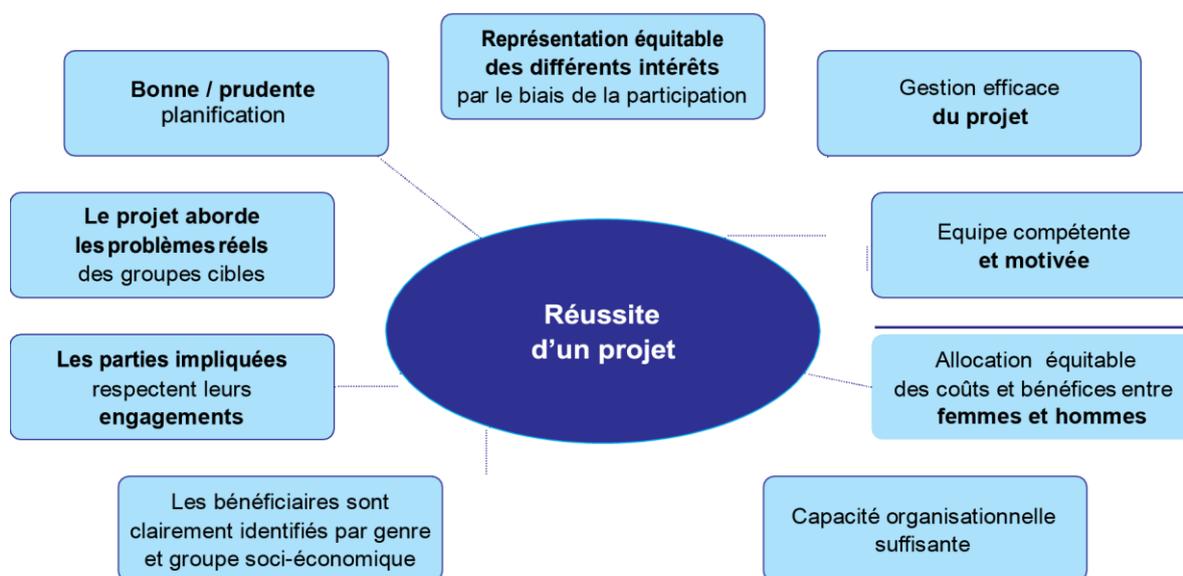
Les résultats durent-ils dans le temps ? Le projet peut-il être répliqué ?

Pérennité des améliorations apportées par le projet (Permanence des effets positifs d'un projet).

Permanence du fonctionnement d'un instrument (Machine qui fonctionne).

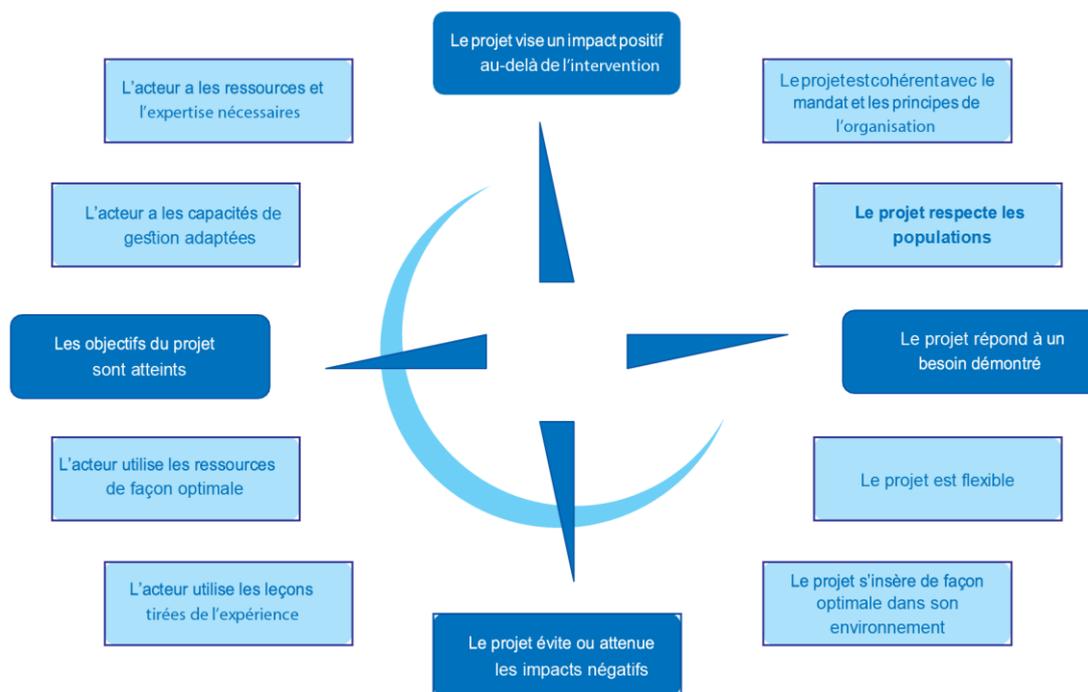


1.4.3 Les critères de réussite d'un projet



1.4.4 Les critères d'évaluation d'un projet

Généralement les bailleurs de fonds se basent sur ces critères pour évaluer vos propositions :



1.4.5 La gestion de cycle de projet

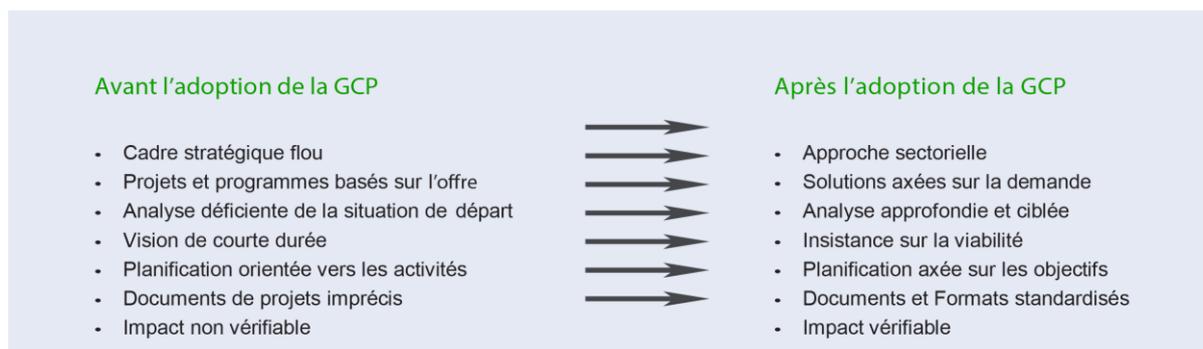
La gestion du cycle de projet (GCP) est une compétence technique managériale essentielle que les acteurs travaillant au développement, que ce soit au niveau de la communauté, du pays ou encore au niveau international, doivent acquérir et maîtriser.

La Gestion du Cycle de Projet est une expression utilisée pour désigner l'activité de gestion et la prise de décision pendant le cycle du projet (y compris les missions, rôles et responsabilités, documents clés et choix de décisions).

La GCP s'articule autour d'un cycle de projet, ce qui assure que tous les aspects du projet sont pris en compte. Une valeur fondamentale de la méthode de GCP est que les aspects du projet sont réexaminés tout au long de son cycle. Cela assure que tout changement intervenu sera inclus dans la conception du projet. En conséquence, les projets sont plus susceptibles de réussir et d'être durables.

Ce concept a été introduit par la CE au début des années 1990 afin d'améliorer la qualité de la conception et de la gestion des projets.

En plus d'être devenu au fil des années un outil indispensable à tous travailleurs du secteur, la gestion du cycle de projet organisée autour du cadre logique est devenue une référence majeure pour les donateurs, les Organisations Internationales, pour les gouvernements et les Organisations Non Gouvernementales (ONG).



En fin de compte, la GCP est un assemblage de concepts et de tâches ou techniques relativement simples, notamment :

- le concept du cycle de projet ;
- l'analyse des parties prenantes ;
- le « Cadre Logique » comme outil de planification ;
- les facteurs clés de qualité ;
- les calendriers des activités et des ressources ;
- les formats de base cohérents et standardisés des documents clés.

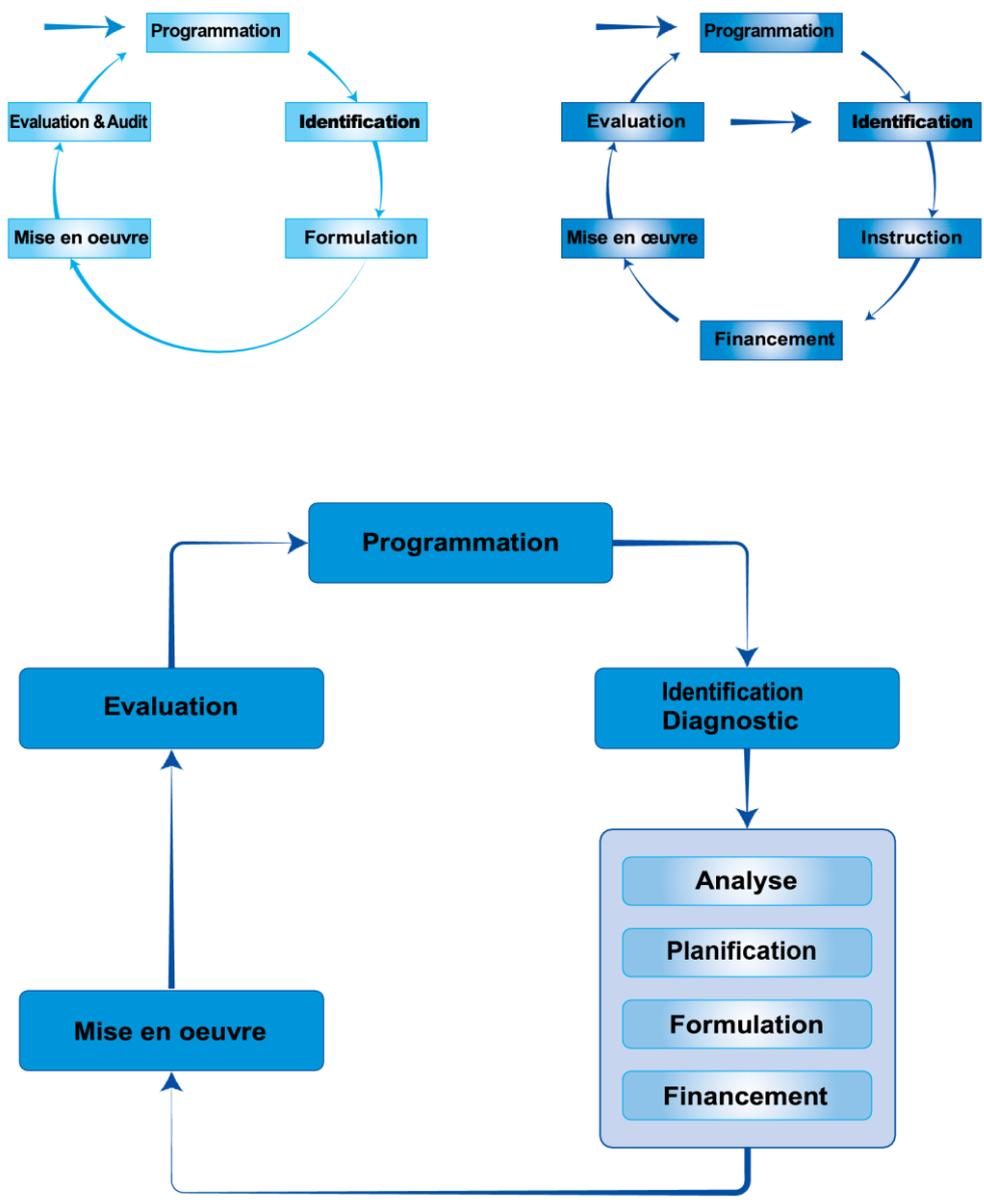
L'utilisation de ces concepts, outils et documents type tout au long de la vie d'un projet est parfois appelée « approche intégrée » de la gestion du cycle de projet.

Comme tout concept et outil, l'utilité de la GCP dépend de la qualité des informations disponibles (et plus précisément, celles émanant des bénéficiaires et groupes cibles) et de la qualité de son application.

1.4.6 Le cycle d'un projet

La planification et la mise en œuvre des projets suivent une séquence bien établie, qui débute par une stratégie convenue, qui mène à l'idée d'une action donnée, qui est ensuite formulée, mise en œuvre, et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures. La littérature offre diverses « dénominations » des phases de la GCP selon les institutions (bailleurs, ONG, etc.). Ces différences témoignent de la pratique et de la politique interne d'intervention des institutions concernées. On peut retenir globalement 5 à 6 grandes phases qui peuvent éventuellement être découpées en sous phases.

A titre d'exemple :



1 - Programmation

Au cours de cette phase, on définit les orientations générales et les principes de coopération de l'ONG. Cette définition peut se faire au niveau sectoriel, thématique ou géographique. Selon le niveau et l'objet de la programmation, les partenaires et bénéficiaires sont associés à l'exercice de programmation.

Concrètement, il s'agit de définir la politique d'intervention : Sur quelle(s) thématique(s) intervenir ? Où intervenir ? Pourquoi intervenir ? Avec qui intervenir ? Comment intervenir ?

Les outils et méthodes utiles :

Analyse SEPO, la planification stratégique, le diagnostic institutionnel, des diagnostics et études sectorielles.

Les documents de base :

A l'issue de cette phase, les documents de référence suivants peuvent être produits (en fonction de la taille et des activités de l'organisation) pour orienter les choix d'intervention des phases ultérieures :

- Un document de programme stratégique de l'organisation.
- Des documents de politiques thématique.

Cette étape n'est pas définitive et doit être régulièrement interrogée par les apprentissages tirés de l'expérience, l'évolution des contextes et celle de l'organisation.

2 - Identification

L'identification apprécie la pertinence d'une idée de projet. Elle doit s'appuyer sur une connaissance de la zone d'intervention, des acteurs et du contexte.

Il est plus réaliste dans le cadre de cette étape, qui fait suite à une programmation, de considérer que les idées de projets seront négociées entre partenaires.

Un premier draft est élaboré à partir d'une idée de projet. Dans la GCP, cette idée est exprimée par la logique d'intervention (fiche Cadre logique) et le coût estimatif de l'opération. En cas d'approbation, des termes de référence d'une étude de faisabilité peuvent être élaborés.

Les outils et méthodes utiles :

Il existe de nombreuses méthodes utiles à l'identification, elles recoupent toutes les méthodes et les outils de diagnostics participatifs et les méthodes liées à la recherche-action : la MARP, la RAP, le SEPO, etc.

Les documents de base :

A l'issue de cette phase les documents suivants servent à la prise de décision :

- Le rapport d'identification incluant les diagnostics et analyses diverses.
- Les termes de référence d'une étude de faisabilité.

Méthodes et Outils MARP :

(Méthode Accélérée de Recherche Participative) :

- Les profils historiques et analyse chronologique.
- Calendriers saisonniers.
- Cartes sociales (carte du village).

- Carte des ressources.
- Diagramme de Venn.
- Flux migratoires.
- Pyramide des besoins, contraintes et potentialités.
- Arbre à problème.

3 - Instruction

Au cours de cette phase, la faisabilité et viabilité du projet est étudiée en profondeur et une planification précise et détaillée est proposée avec budget et planning (un cadre logique complet).

Les modalités de mise en œuvre sont également proposées (modalités de partenariats ou collaborations, compétences des ressources humaines nécessaires, etc.), et un dispositif de suivi est ébauché (acteurs impliqués, espaces de décisions et modalités de prises de décisions, indicateurs, sources de vérification).

Les méthodes et outils utilisables pour alimenter cette phase :

Les méthodes évoquées au cours de la phase précédente peuvent également être utilisées. Des études plus spécifiques (telles que des diagnostics socio-économiques, des études techniques, des études de filières agricoles, des études sociologiques, etc.) peuvent se révéler nécessaires pour compléter l'information.

Les documents de base de cette phase :

Le document d'étude de faisabilité, un document de projet avec cadre logique et proposition de budget, une grille de critères pour l'approbation de projet.

4 - Mise en œuvre

Le projet est lancé, les ressources sont mobilisées (recrutement de personnel, achat d'équipement et matériel) et les activités sont mises en œuvre sur base d'une planification et d'une stratégie actualisée. La mise en œuvre démarre généralement sur la réalisation d'une « étude de base » qui permet de qualifier et quantifier la situation de départ au travers d'indicateurs.

Un dispositif de suivi opérationnel est mis en œuvre afin de piloter les activités, résultats, processus et effets / impact tout au long de cette phase. Un dispositif de suivi plus administratif et budgétaire est également nécessaire. Ils définissent les acteurs, leurs rôles et leurs responsabilités concernant le suivi, les procédures de prise de décisions, les documents de référence et les indicateurs.

Méthodes et outils utilisables pour le pilotage :

Les outils de gestion financière et comptable, de gestion du personnel...

Les documents de bases :

Les rapports de suivi périodiques (mensuels, ou pluri- mensuels), les rapports de missions de suivi, les études ponctuelles thématiques (termes de références et rapport), les fiches de suivi, ...

Les études de la situation de référence.

Les rapports financiers et budgétaires sont également utiles à la prise de décision.

5 - Evaluation

Cette phase permet de porter un regard sur l'exécution du projet et d'apprécier les résultats atteints, les stratégies mises en œuvre, les processus et les effets induits.

Ce regard peut être porté par une personne externe au projet ou réalisé en interne. L'évaluation peut avoir lieu à mi-parcours afin d'apprécier l'état d'avancement et de formuler des recommandations pour la période restante.

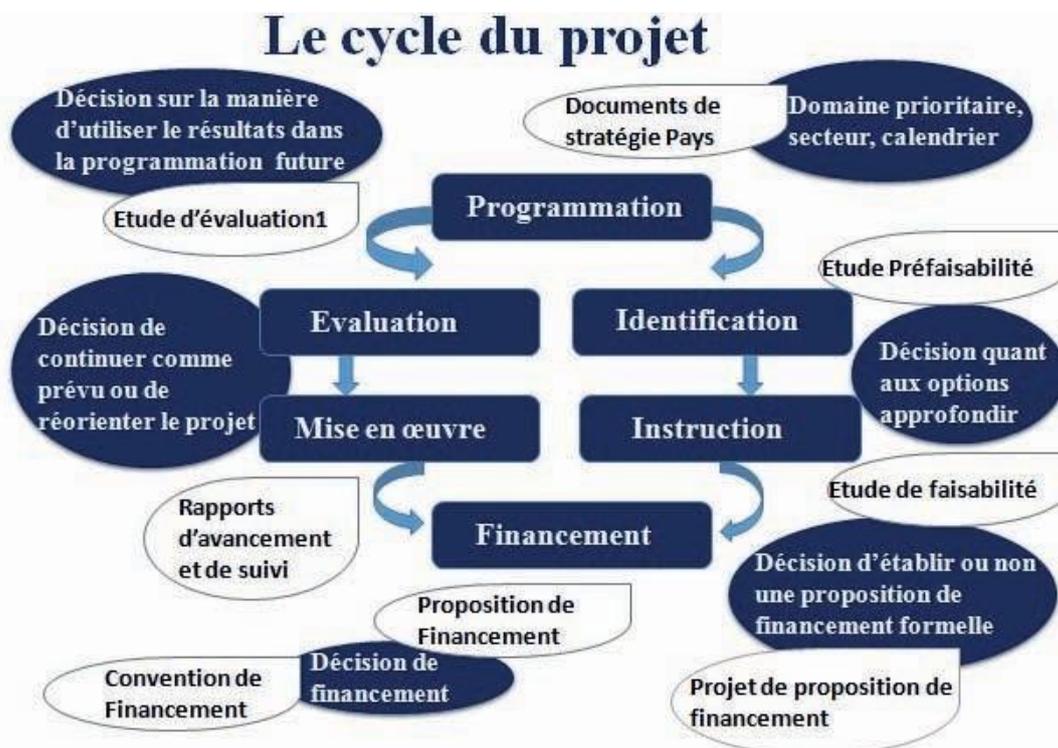
Une évaluation finale est toutefois indispensable tant en terme de redevabilité, qu'en terme d'apprentissage.

Méthodes et outils utilisables :

L'évaluation s'appuie sur la consultation ou la participation des acteurs impliqués et mobilise l'ensemble des outils de diagnostic et de participation. Des ateliers de restitution sont à prévoir afin de rétro-alimenter avec les acteurs concernés les conclusions tirées de l'analyse.

Les documents de bases :

L'évaluation donne lieu à un rapportage écrit, mais des formes complémentaires peuvent être envisageables en fonction des moyens à dispositions (photos, audio, ...).



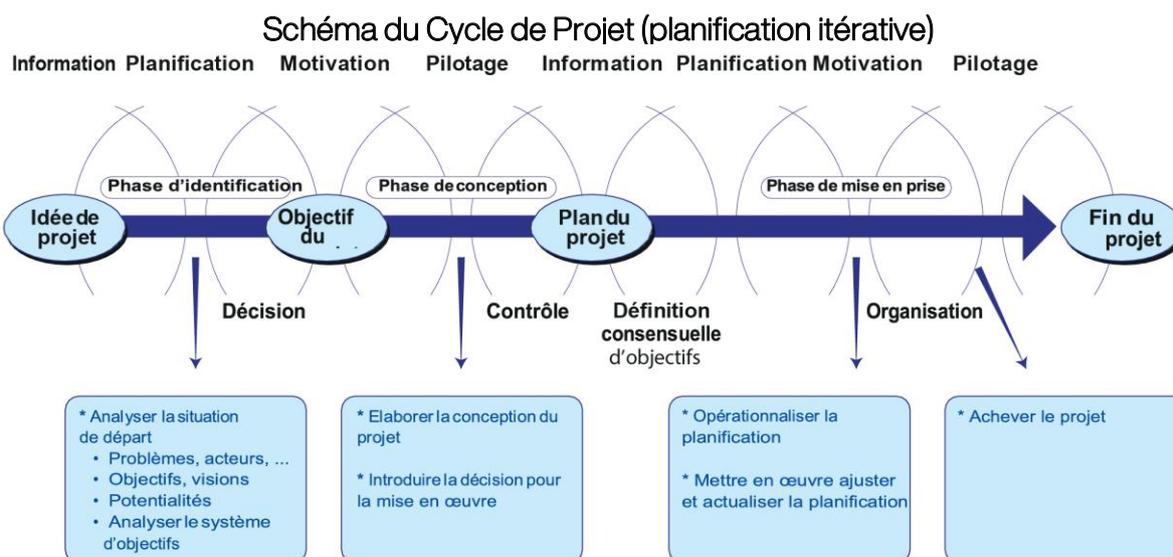
Recommandations :

La méthode s'appuie sur une démarche rigoureuse et pragmatique. Néanmoins une réflexion critique est indispensable pour son adaptation.

Il convient donc de bien adapter les phases à la réalité institutionnelle et à la nature des interventions réalisées.

Si la méthode, très systématique (plans, critères, check list, etc.) facilite la gestion des interventions et peut favoriser la cohérence, les outils produits n'ont de sens que lorsqu'ils s'inscrivent dans une analyse permanente de l'évolution des contextes.

Remarque: Face à la rigidité avec laquelle la GCP a été utilisée dans la pratique (faible prise en compte des évolutions de contexte, des opportunités, etc.), certaines agences telles que la GIZ (Coopération technique allemande) ont réinterrogé l'approche. Le « cycle en spirale » devrait permettre de mieux prendre en compte le long terme, les évolutions de contexte par une démarche qui réinterroge à chaque fois la planification initiale (planification itérative tout au long de la mise en œuvre).



1.4.7 L'approche cadre logique / PPO / PIPO / PPOO

C'est un ensemble de procédures et d'instruments pour l'analyse, la planification, l'exécution et l'évaluation des interventions par objectif. On va se servir de "l'approche du cadre logique" comme instrument global pour la planification, et plus tard pour l'exécution et l'évaluation. Le cadre logique est l'un des instruments essentiels pour la conception de projets, il peut être considéré comme le cœur d'un processus de planification ; mais pour faire fonctionner un corps, il faut plus qu'un cœur.

L'Approche du Cadre logique



L'approche du cadre logique ou la PPO (planification de projet par objectifs) vous permet de répondre aux questions suivantes :

- Qui sommes-nous ?
- Quelles sont nos capacités ?
- Que sommes-nous capables de faire ?
- Quels problèmes cherchons-nous à résoudre ?
- Quelle différence essayons-nous de faire ?
- A quelles questions critiques devons-nous répondre ?
- A quoi devrions-nous allouer nos ressources ?
- Quelles devraient être nos priorités ?
- Quel devrait être notre objectif immédiat ?
- Comment devrions-nous nous organiser pour atteindre cet objectif ?
- Qui fera quoi, comment, où et quand ?

Les étapes de la PPO



Recommandations :

Les différentes approches ne sont que des outils pour améliorer la planification et la mise en œuvre. Toutefois, un outil, aussi bon soit-il, ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats positifs. La réussite d'un projet dépend de nombreux autres facteurs, tels que la capacité organisationnelle de l'équipe ou des organismes responsables de la mise en œuvre.

2. Section 2 : Identification du projet

L'idée de projet peut naître de différentes façons : au cours d'une discussion, lors d'observations ou suite à un échange... L'idéal est qu'elle soit issue de l'initiative des bénéficiaires

Les conseils de base

1- Penser à créer un changement avec l'éventuel projet que vous envisager de mettre en place, commencer par poser vos objectifs : l'objectif général reflète les changements à grande échelle que le projet souhaite encourager, Il décrit les changements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux à l'émergence desquels le projet espère contribuer.

2 - Ne pas créer un besoin pour l'adapter à un projet prédéfini, mais plutôt partir d'un besoin réel, d'une situation mal vécue, ou partir d'un phénomène qui génère une situation mal vécue une population donnée.

3 - Impliquer les concernés (bénéficiaires, experts, acteurs locaux ...) dans toutes les phases du projet, adopter une approche participative inclusive.

« Ce que tu fais pour moi mais sans moi, tu le fais contre moi » Ghandi

4 - Bien étudier le contexte, le phénomène, la situation : avant d'aborder toutes autres actions, faite un bon diagnostic :

Le diagnostic vise à recueillir et analyser les informations sur un phénomène, une situation et un territoire donnés avant de proposer des améliorations concrètes. Si un médecin fait un faux diagnostic, il prescrira un médicament inadapté, et le patient ne sera pas soigné ! De la même façon, lors du montage d'un projet, si les problèmes sont mal compris et mal analysés, les solutions proposées dans votre projet ne seront pas efficaces.

« Rien n'est permanent, Sauf le changement »

Héraclite d'Ephèse



L'identification des projets vise à déterminer quelles actions il est réaliste et judicieux de mettre en œuvre. Elle consiste dans un premier temps à recueillir des informations, les traiter et les analyser, et dans un second temps à émettre et choisir une ou des hypothèses de projets. L'identification est la première étape du montage de projet. Elle permet de tester votre idée de projet et d'en

préciser les contours. A l'issue de cette étape vous devez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

Est-ce que votre idée de projet bénéficie du soutien des habitants ?

Est-elle adaptée au contexte ?

Quels problèmes faut-il résoudre ?

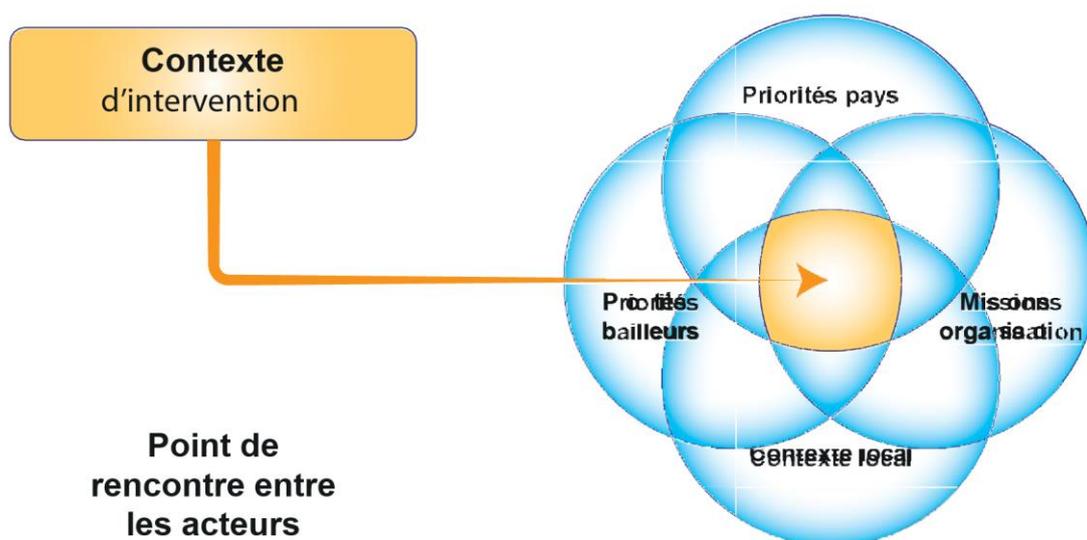
Comment ?

Qui peut être associé ?

2.1. La démarche d'identification

Il n'existe pas de démarches « type » pour réaliser l'identification d'un projet. Chaque contexte est particulier d'autant plus que ledit contexte est d'ores et déjà le théâtre d'actions publiques et privées, au sein desquelles le projet viendra s'insérer.

L'association qui souhaite intervenir sur un territoire ou dans un milieu devra construire une démarche spécifique adaptée au contexte.



2.1.1 Les fonctions de l'identification

1 - Connaître le contexte

- Disposer des données générales et spécifiques sur la situation dans laquelle le projet s'intégrera ;
- Connaître l'organisation et le fonctionnement des acteurs du territoire ;
- Evaluer les difficultés et les potentialités du territoire.

2 - Configurer le projet

- Faire émerger les problèmes prioritaires et les dynamiques à renforcer ;
- Positionner le projet par rapport aux politiques publiques, aux programmes de développement et par rapport aux priorités du bailleur de fond ;
- Identifier les acteurs concernés et les parties prenantes.

3 - Lancer une dynamique de projet

- Impulser la participation des bénéficiaires ;
- Construire et mettre à l'épreuve le partenariat.

2.1.2 Le diagnostic et le choix d'une hypothèse de projet

Le diagnostic est le socle de l'identification des projets : il permet d'acquérir et d'exprimer une vision d'ensemble d'un territoire, d'un secteur, d'une filière, en mettant en évidence :

- Les enjeux ;
- Les questions essentielles et les points sensibles ;
- Les difficultés et les potentialités ;
- Des orientations possibles.

Le diagnostic ne doit pas être comme un simple exposé d'une situation et des problèmes posés :

- Le diagnostic est dynamique (prend en compte les évolutions en cours) ;
- Il est fondé autant sur les potentialités que sur les problèmes ;
- Le diagnostic est le premier temps de mobilisation : c'est à travers lui que les futurs acteurs du projet et ses bénéficiaires se mettent en mouvement.

Les écueils à éviter :

- Se perdre dans les informations inutiles : le diagnostic n'est pas une compilation de chiffres et de données ;
- Rester dans une logique sectorielle : penser global et transversal ;
- Si le diagnostic est un outil de consensus, il ne doit pas pour autant édulcorer la réalité : il doit aussi faire ressortir ce qui ne fait pas consensus ;
- Construire le diagnostic autour d'un projet arrêté (diagnostic « formalité »).

Trois champs d'étude principaux composent en général le diagnostic :

- L'analyse de la situation ;
- L'analyse des problèmes ;
- L'analyse des parties prenantes.

Il n'y a pas forcément de séquençage précis entre les 3 formes d'analyse.

2.1.3 Les principaux outils de collecte d'informations

L'information peut être collectée par le biais de différents outils :

La recherche documentaire : c'est souvent le premier outil que l'on mobilise dans le diagnostic.

- L'observation : il s'agit d'observer les comportements en situation réelle. Une grille d'observation permet de noter et de structurer les informations recueillies.
- Les entretiens : les entretiens permettent de récolter des informations plutôt qualitatives. Il existe plusieurs techniques d'entretien telles que les entretiens directifs, semi directifs, collectifs, etc.
- Les questionnaires : les questionnaires visent à récolter des informations plutôt quantitatives. Ils permettent d'interroger un grand nombre de personnes, et d'analyser les réponses sous forme de statistiques.

2.2 Analyse de la situation et du contexte

Il est conseillé de commencer à mener une analyse du contexte/environnement dans lequel vous prévoyez de travailler, en recueillant et en analysant les informations sur une situation ou un territoire avant de proposer des améliorations concrètes.

En effet, une des principales faiblesses des propositions de projet est qu'elles ne réussissent pas à présenter correctement la situation que le projet veut aborder. Un autre problème majeur est que la présentation de ces problèmes est souvent trop large ou vague, rendant alors difficile de comprendre le lien entre la situation et les personnes précises qui vont bénéficier du projet.

Afin d'éviter ces travers, suffisamment de temps doit être dédié à une bonne compréhension du contexte dans lequel vous allez intervenir. L'information que vous allez collecter à cette étape vous permettra non seulement de définir un projet pertinent pour son contexte, mais également de rédiger une section 'pertinence' de qualité dans votre proposition.

L'analyse environnementale signifie beaucoup plus que d'identifier les besoins et les problèmes. Elle inclut toutes les activités que la communauté peut utiliser pour analyser leur réalité du moment, les projets passés ainsi que ce qu'ils veulent dans le futur.

La difficulté de l'analyse de la situation est de ne pas tomber dans la profusion des informations :

- Il faut rassembler suffisamment d'informations pour que le projet soit pertinent et adapté à son contexte.
- Il faut donc commencer par se demander ce qui est important : que veut-on savoir ?

2.2.1 Nature des informations

Ces informations peuvent être classées selon une typologie en 4 parties :

1 - Des informations contextuelles sur le territoire concerné : aspects historiques, éléments démographiques, culture et religions, données économiques, géographie physique et environnement, infrastructures et services disponibles, organisations administrative et politique, liens avec les territoires voisins, éléments d'actualité

2 - Des informations relatives au développement : politiques de développement nationales et régionales, politiques d'aide, initiatives et programmes de développement : actions réalisées, en cours, en projet.

3 - Des informations sur les thématiques ciblées : politiques sectorielles, données statistiques : selon le domaine considéré : indicateurs de santé, liés à l'emploi, à l'éducation, aux revenus, etc., études réalisées : ouvrages de recherche, rapports de capitalisation, travaux divers sur des zones comparables.

4 - Des informations pratiques (utiles pour la programmation et la conception du projet) : main d'œuvre, matériaux, transport, fiscalité, moyens de communication, etc.

2.2.2 Type des informations

Pour définir ses besoins, on peut passer en revue ces 4 types d'informations en précisant pour chaque aspect retenu :

1 - Le résultat visé : plutôt que de dire " je cherche des données statistiques", il sera préférable de préciser par exemple : "je veux connaître les filières économiques les plus importantes et pouvoir comparer leurs poids respectifs dans l'économie locale".

2 - Le niveau de détail cherché.

3 - L'importance de cet aspect.

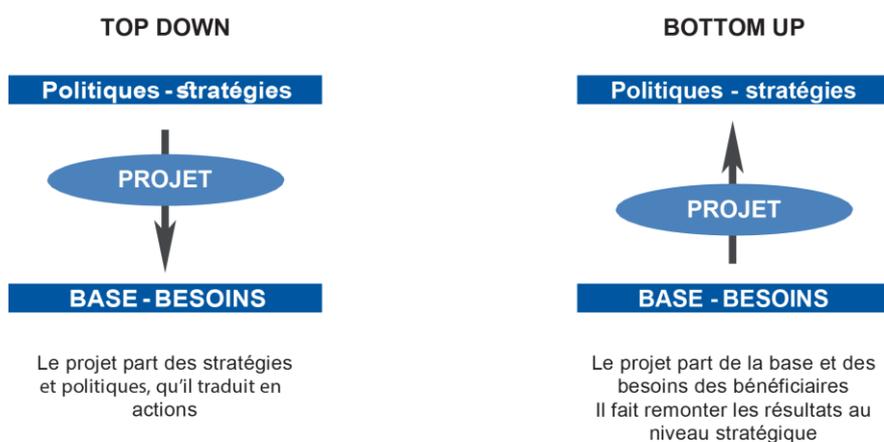
4 - Les outils adaptés (recherche documentaire, observation, entretiens ou questionnaires).

2.2.3 Choix d'une orientation de projet

Il s'agit d'un travail de concertation et de négociation, qui doit faire émerger et mettre en discussion les priorités de chacun ou de chaque type d'acteur.

La méthode à adopter est propre au contexte. Selon le nombre d'acteurs impliqués, l'étendue du territoire concerné, le processus de choix sera plus au moins long, et plus ou moins élaboré.

Le projet sera choisi en fonction des résultats du diagnostic et des exigences des bailleurs de fonds en termes de priorités, et de politiques publiques.



2.3 Analyse des parties prenantes

2.3.1 Définition

Parties prenantes : individus ou institutions susceptibles d'affecter ou d'être affectés directement ou indirectement, de manière favorable ou défavorable par un projet ou un programme.

Bénéficiaires : ceux qui bénéficient d'une manière ou d'une autre de la mise en œuvre du projet.

On peut faire une distinction entre :

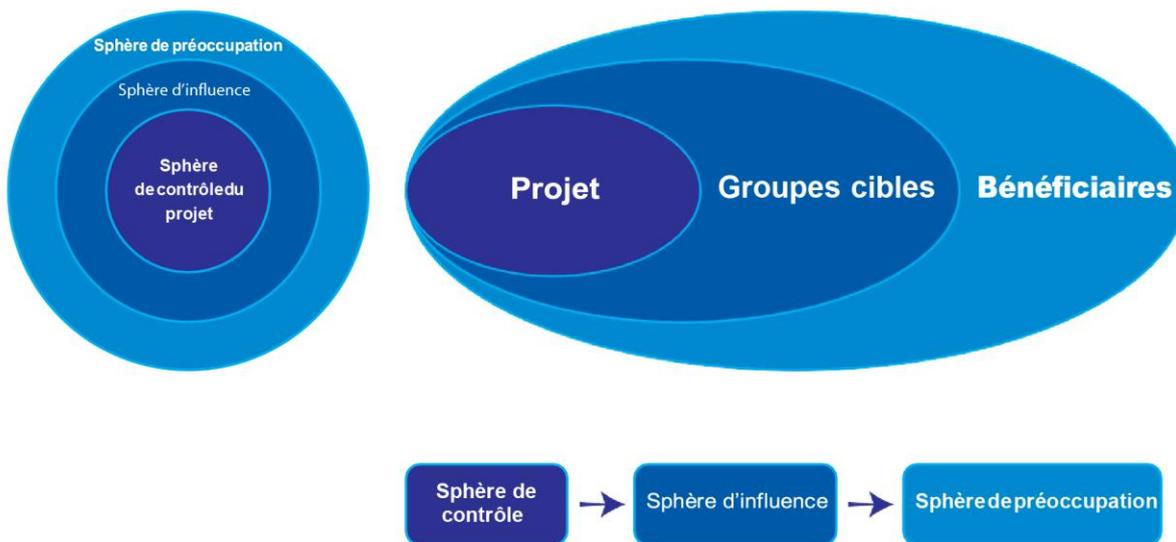
- Groupe(s) cible(s) : le groupe/l'entité qui va bénéficier directement du projet au niveau de l'objectif spécifique. Cela peut aussi inclure le personnel d'organisations partenaires ;
- Bénéficiaires finaux : ceux qui bénéficient des avantages du projet à long terme.

Partenaires du projet : ceux qui mettent en œuvre le projet dans le pays concerné (qui sont aussi partie prenante, et peuvent constituer un « groupe cible »).

Rechercher des partenaires complémentaires ayant l'expertise technique répondant aux besoins identifiés & aux objectifs fixés.

En ayant toujours à l'esprit :

- Une situation « gagnante » pour tous les partenaires ;
- Un rôle bien défini pour chacun des partenaires ;
- Pas de chevauchement de responsabilités ;
- Pas de concurrence au sein du consortium ;
- Gérer les collaborations pour atteindre les objectifs.



2.3.2 Le but de l'analyse des parties prenantes

Le but final de l'analyse des parties prenantes est :

- De contribuer à maximiser les retombées sociales, économiques et institutionnelles positives du projet pour les groupes cibles et bénéficiaires finaux ;
- De minimiser les effets négatifs potentiels (y compris les conflits entre parties prenantes).

2.3.2.1 La raison d'être de l'analyse des parties prenantes

La raison d'être de l'analyse des parties prenantes est que :

1. Les groupes ont des préoccupations (souci, inquiétude), des capacités, des influence/pouvoir et des intérêts différents.
2. Cela doit être bien compris et reconnu dans le processus d'identification des problèmes, de fixation des objectifs et de choix de la stratégie.

2.3.3 Les phases de l'analyse des parties prenantes

- Phase de collecte des « concernés » et de leur caractérisation.
- Phase d'analyse de chaque groupe important, individuellement

Etape 1 : Réunir tous les groupes, les organisations et les personnes liés à la planification du projet et touchés par celle-ci.

Etape 2 : Les classer (bénéficiaires, groupes fonctionnels, etc.).

Etape 3 : Enumérer brièvement leurs caractéristiques.

Etape 4 : Analyser leurs :

- Problèmes, besoins, attentes et intérêts (en ce qui concerne les projets potentiels, du point de vue des participants) ;
- Faiblesses, contraintes et potentiels (en ce qui concerne les participants, du point de vue d'un projet potentiel).

Etape 5 : Identifier les conséquences pour un projet potentiel (p.ex. les approches spécifiques nécessaires, domaines de conflit, etc.).

2.3.4 Les outils de l'analyse des parties prenantes

Parmi les outils destinés à la réalisation de l'analyse des parties prenantes on trouve :

1. Les matrices d'analyse des parties prenantes
2. Analyse SWOT
3. Diagrammes de Venn
4. Graphiques en toile d'araignée

Pour tous ces outils, la qualité de l'information obtenue sera fortement influencée par le processus de collecte de l'information. À cet égard, une utilisation efficace de méthodes de planification participative et d'outils de facilitation est un des facteurs qui permettent de garantir que les points des vues et perspectives des différents groupes sont correctement représentés et entendus.

2.3.4.1 La matrice d'analyse SWOT

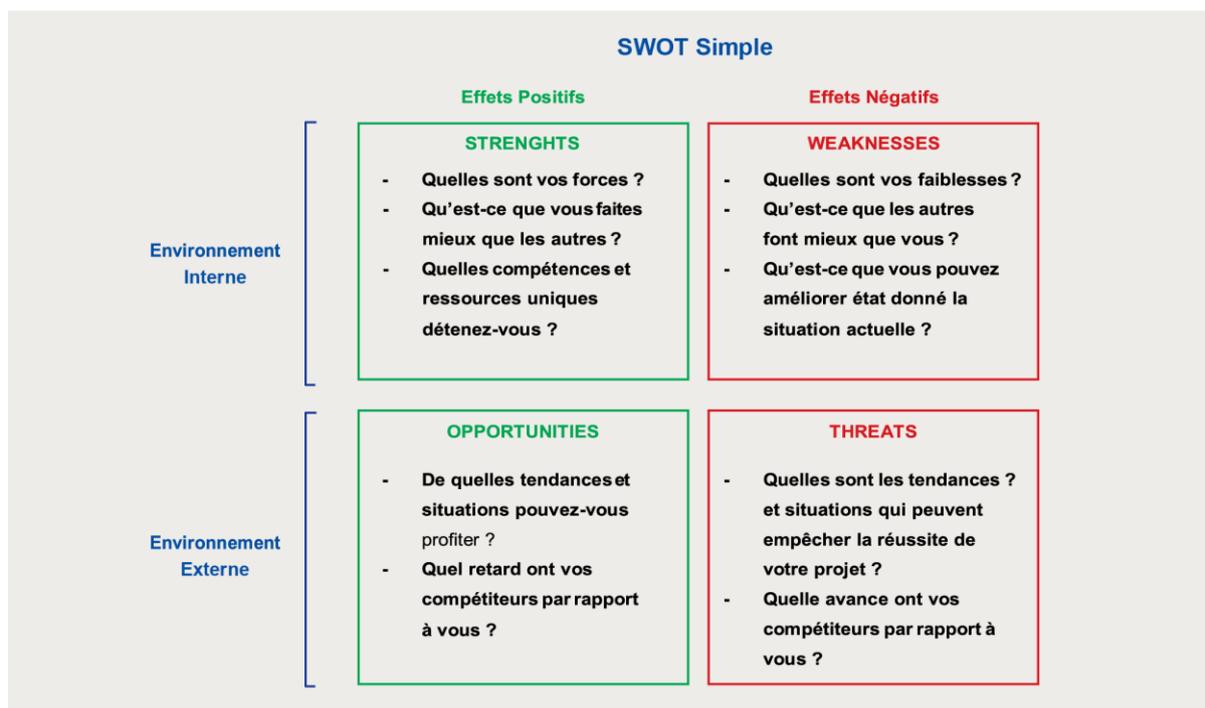
	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces  Strengths	Faiblesses  Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités  Opportunities	Menaces  Threats

Les facteurs endogènes

Examiner comment les atouts peuvent permettre de maîtriser et surmonter les points faibles identifiés.

Les facteurs exogènes

Examiner comment des opportunités peuvent être saisies pour minimiser les menaces.



EXEMPLE 1: Une analyse SWOT axée sur les capacités organisationnelles d'une ONG qui reflète ses capacités relatives aux risques des catastrophes

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Bonne connaissance de la communauté • Bonne expérience des interventions en cas de catastrophe et de la préparation aux catastrophes dans d'autres régions du pays • Compréhension des questions de réduction des risques de catastrophe • Bonnes relations avec la Fédération internationale et d'autres Sociétés nationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'influence sur les structures publiques locales • Aucune expérience à former d'autres institutions
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Bonne relations avec les écoles par l'intermédiaire des clubs de la Croix-Rouge Jeunesse • Des fonds et une assistance technique sont disponibles auprès de la Fédération internationale et d'autres Sociétés nationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Les structures publiques ne seront peut-être pas capables d'appuyer les activités • Les communautés pourraient ne pas être intéressées/ disposées à remédier aux risques liés aux catastrophes

EXEMPLE 2 : La matrice SWOT, pour analyser la capacité des coopératives de pêche à représenter les intérêts de ses membres et à gérer le changement

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Bien implantées à la base et avec un nombre assez élevé d'adhérents • Concentrées sur les problèmes spécifiques d'un groupe relativement homogène • Hommes et femmes sont représentés • Offre du crédit de base à petite échelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de lobbying et compétences en gestion de l'environnement limitées • Absence de constitution officielle et statut légal peu clair • Peu de liens avec d'autres organisations • Désaccords internes sur la limitation de l'effort de pêche en réponse à la baisse des stocks de poissons
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt publique/politique croissant sur l'impact sur la santé de l'évacuation incontrôlée des déchets • Nouvelle réglementation gouvernementale visant largement à faire payer les pollueurs • La rivière est potentiellement riche en ressources pour la consommation locale et la vente • Développement de nouveaux marchés pour le poisson et ses dérivés suite à une amélioration de l'infrastructure des transports 	<ul style="list-style-type: none"> • Influence politique de groupes du lobby industriel qui sont opposés à des lois plus sévères de protection de l'environnement • Nouvelle législation pour la protection de l'environnement susceptible d'influencer l'accès aux domaines de pêche traditionnelle et les méthodes de pêche qui peuvent être employées

Relation entre les facteurs de l'analyse SWOT

1. Que nous révèlent ces résultats ?
2. Quelles décisions devrions-nous prendre ?
3. Sommes-nous prêts à intervenir ?
4. Si oui, quelles premières mesures doivent être prises ?
5. Si non, quels problèmes doivent être réglés avant que nous intervenions ?

		Approche interne			
			Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Comment maximiser les forces ?	Comment minimiser les faiblesses ?	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?	
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces				

2.3.4.2 Matrice d'analyse des parties prenantes

1. Caractéristiques	2. Problèmes et intérêts	3. Potentiels	4. Risques pour le projet	5. Implications & Conclusions pour le projet
<ul style="list-style-type: none"> Caractéristique sociales (taille, membres, contexte social, religion, aspects culturels) Statut du groupe (formel, informel, autre) Structure (organisation, dirigeants, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Besoins non-satisfaits, problèmes, peurs, contraintes <i>intérêts (exprimés, franchement, cachés, motifs (espoirs, attentes, souhaits))</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Dotation en ressources Connaissances, Expériences Contributions potentielles 	<ul style="list-style-type: none"> Déficits, limitations, faiblesses et défauts (p.ex. quant à l'accès aux ressources) En quoi la participation de l'acteur risque-t-elle de freiner le projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> Comment l'acteur va-t-il intervenir dans le projet Actions éventuellement nécessaires Comment traiter avec le groupe
Acteur 1 :				
Acteur 2 :				
Acteur 3 :				
Etc.				

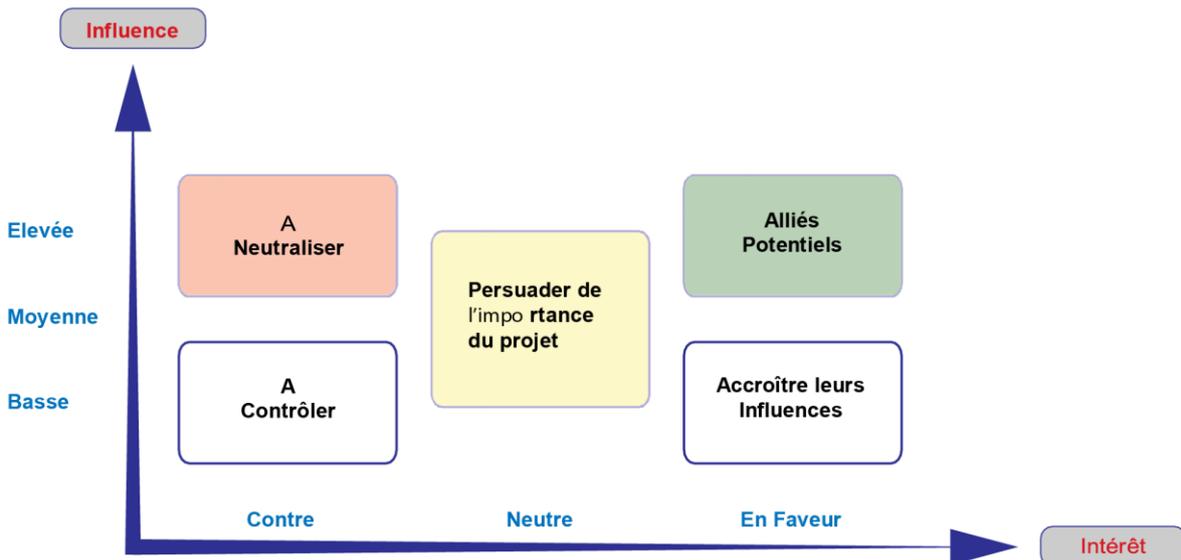
EXEMPLE : Matrice d'analyse des parties prenantes (Situation environnementale dans un village des pêcheurs)

1. Caractéristiques de base des parties prenantes	2. Intérêts et comment elles sont affectées par le(s) problème(s)	3. Capacité et motivation pour le changement	4. Activités possibles pour prendre en compte leurs intérêts
Familles de pêcheurs : 2.000 familles env., faibles revenus, petites entreprises familiales, organisées en coopératives non officielles, les femmes s'occupent de traiter et de vendre le poisson	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir et améliorer leurs moyens de subsistance La pollution affecte le volume et la qualité des prises La santé des familles est précaire, surtout celle des mères et de leurs enfants 	<ul style="list-style-type: none"> Vif intérêt pour les mesures de contrôle de la pollution Influence politique limitée du fait du manque d'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Développer la capacité d'organisation et le lobbying Mettre en place des mesures de contrôle de la pollution industrielle Trouver/développer des sources de revenus alternatives pour hommes et femmes
Industrie X : Opération industrielle à grande échelle, peu réglementée, absence de syndicats, lobby influent, peu de données sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir/augmenter les avantages Avoir une image positive Inquiétude sur les coûts si des lois de protection de l'environnement sont promulguées 	<ul style="list-style-type: none"> Possèdent des ressources financières et techniques pour employer de nouvelles technologies plus propres 	<ul style="list-style-type: none"> Développer la prise de conscience des retombées sociales et sur l'environnement Mobiliser la pression politique pour influencer le comportement de l'industrie

		<ul style="list-style-type: none"> • À l'heure actuelle, faible motivation pour le changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer et promulguer les lois pour protéger l'environnement
<p>Ménage : Env. 5.000 ménages déversent leurs déchets et eaux sales dans la rivière, consomment l'eau et les poissons de la rivière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conscients de la pollution industrielle et de ses conséquences sur la qualité de l'eau • Veulent évacuer leurs déchets loin du foyer • Veulent avoir accès à de l'eau propre 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances faibles des impacts sur la santé de leurs propres déchets • Potentiel d'intervenir plus efficacement auprès des institutions gouvernementales • Semblent prêts à payer pour une amélioration des services de traitement des déchets 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la prise de conscience des familles sur les conséquences de leurs propres habitudes d'évacuation des déchets • Travailler avec les communautés et les administrations locales pour traiter les questions de l'eau et de l'hygiène
Agence Env. : Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Remarque :

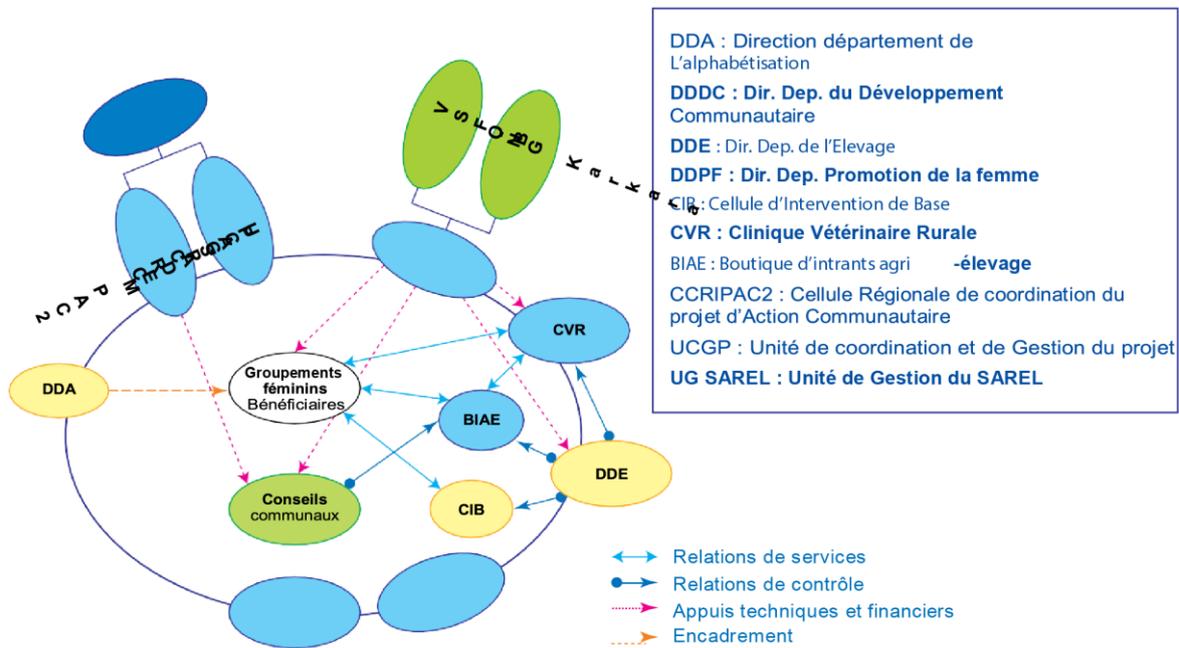
Il n'y a pas une forme standard des matrices d'analyse des parties prenantes, vous pouvez concevoir votre propre matrice en fonction du contexte, de la situation et des acteurs que vous voulez examiner leurs rôles respectifs, leurs différents intérêts, leur pouvoir et leur capacité à participer (forces et faiblesses), vous pouvez aussi estimer le degré de collaboration ou conflit entre les différents groupes, le degré de coopération ou de conflit...



2.3.4.3 Le diagramme de VENN

Les diagrammes de VENN ont été créés afin d'analyser et d'illustrer la nature des relations entre groupes clés de parties prenantes.

La taille du cercle traduit la puissance/l'influence relative de chaque groupe/organisation, tandis que la séparation spatiale traduit la relative force ou faiblesse de la relation/ l'interaction de travail entre les différent(e)s groupes/ organisations.



A retenir :

Une fois que vous avez identifié les parties prenantes, vous avez besoin de commencer à mieux les comprendre. Vous devrez répondre à des questions telles que :

- Quels sont leurs intérêts ?
- Quels sont leurs besoins ?
- Quelles sont leurs attentes du projet ?
- Quels sont les bénéfices que la partie prenante est susceptible de recevoir ?
- Quelle est leur capacité à participer au projet ?
- Quels intérêts de la partie prenante pourraient entrer en conflit avec le projet ?
- Comment est-ce qu'une partie prenante considère les autres catégories de parties prenantes ?
- Quelles autres choses les parties prenantes pensent-elles que le projet devrait faire ou ne pas faire ?
- Quelles sont les relations entre les parties prenantes ?
- Qui a une influence sur qui ?

Il y a différentes manières de représenter une analyse des parties prenantes.

Recommandation :

Toutes les étapes suivantes nécessaires à la préparation de la matrice du Cadre Logique doivent se rapporter à l'analyse des parties prenantes, et faire de cette dernière un point de référence permanent.

- L'analyse des parties prenantes est un processus itératif qui évolue au cours des étapes de la PPO, et sert de base à toutes les décisions à toutes les étapes d'analyse et de planification/conception.
- L'analyse des parties prenantes n'est pas une étape isolée d'analyse mais un processus.

Relier l'analyse des parties prenantes aux étapes suivantes.

L'analyse des parties prenantes et l'analyse des problèmes sont étroitement liées puisqu'elles font toutes deux partie de « l'analyse de situation » initiale.
En fait, on devrait les réaliser « **en tandem** » et non « l'une après l'autre »

2.4 Analyse des problèmes

2.4.1 Les aspects conceptuels

« *Tout projet cherche à répondre à un besoin* »

Le besoin :

« Mais rien n'est plus flou, incertain, imprécis que cette notion de besoin. Qu'est-ce qu'un besoin ? Qui définit les besoins de qui ? Comment s'exprime un besoin ? A l'adresse de qui ? » (JP Olivier de Sardan, anthropologue français).

Le besoin peut être une nécessité, un manque, une difficulté, ou même un désir, éprouvés ou vécus par une population.

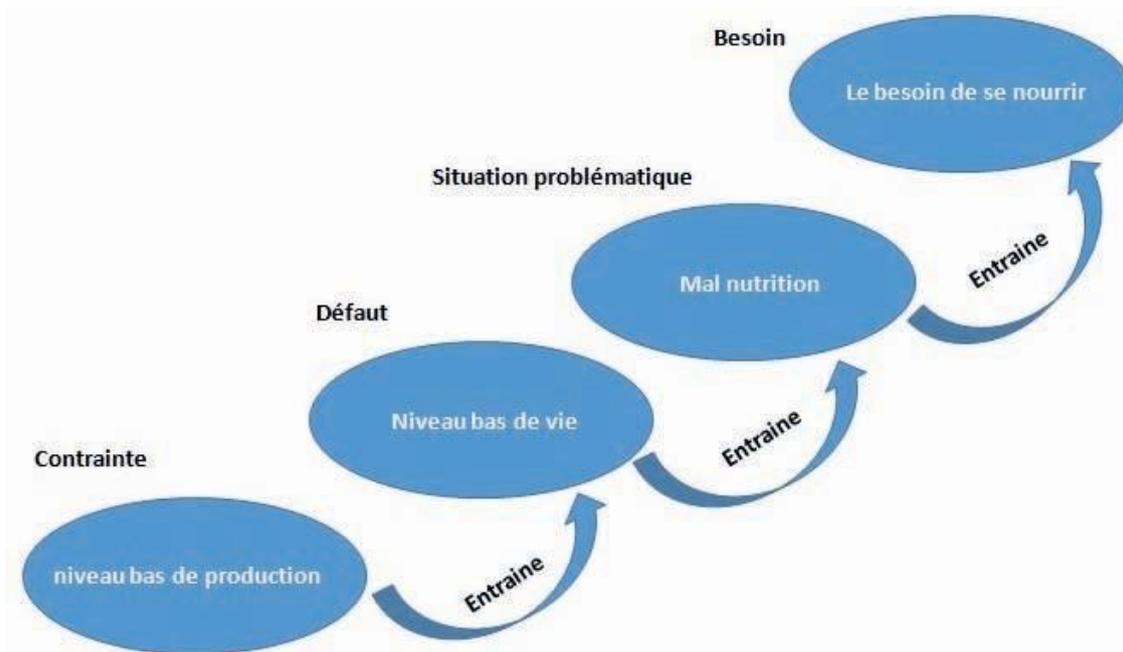
Pour aider mieux percevoir la diversité des besoins, on peut faire appel à la pyramide de (Abraham Harold Maslow, psychologue américain).



Problèmes : Dans un langage courant : des conditions négatives qui ont remplacé les conditions positives souhaitées et réalisables. Il n'est pas possible de percevoir les problèmes s'il n'existe pas le sentiment que les améliorations sont effectivement possibles. Un "problème" est une déviation entre une situation ciblée et actuelle. Dans la planification professionnelle, il y en a deux sortes : défauts et contraintes.

Défauts : Des problèmes qui ont un rapport à la vie des gens et aux conditions de cette vie dans le passé, le présent aussi bien que dans le futur qui sont difficiles, peu sécurisées, peu claires, difficilement améliorées. Un défaut est un état d'esprit, une qualité de vie défavorable puisqu'elle ne répond pas aux attentes des gens (p.ex. satisfaction aux besoins tels que la nutrition, logement, santé, revenus, passe-temps, etc., y compris les dommages écologiques).

Contraintes : Les contraintes sont les facteurs responsables des défauts. Elles peuvent avoir un rapport avec les ressources des gens, leurs actions, les résultats de leurs actions (p.ex. "Niveau bas de production" peut être une contrainte, qui peut ensuite entraîner le défaut "Niveau de vie bas").



2.4.2 Comment formuler le problème

- Un problème est la description d'une condition négative existante, et non pas l'absence d'une solution préconçue.
 - Ne confondez pas non plus problèmes et solutions présumées !
- Ne projetez pas les solutions que vous avez déjà en tête sur l'analyse des problèmes.

Exemple :

« Pas de pesticides disponibles » : Formulation Incorrecte.

« Moisson réduite par les insectes nuisibles » : Formulation correcte.

Si on formule les problèmes de manière à ce qu'ils soient des affirmations fréquentes et générales, il n'est pas possible de les analyser assez précisément pour ensuite concevoir des actions qui traitent de la situation réelle.

Exemple :

Des affirmations générales comme "manque de capitaux", "manque de savoir-faire", "mauvaise nutrition", « manque d'eau » etc. ne reflètent pas une compréhension approfondie de la vraie situation.

Un problème bien énoncé, ce n'est pas :

L'état des contraintes naturelles (pluie insuffisante) mais leur effet négatif.

Une absence de solution particulière quand d'autres pourraient être possibles : il est acceptable de pointer le manque d'accès à l'eau mais pas l'absence d'un système particulier d'irrigation.

Une contrainte à une solution envisagée : l'institution ne dispose pas de moyens financiers pour assurer la contrepartie au projet en construction.

Des problèmes mineurs ou individuels : une difficulté rencontrée par une petite minorité d'agriculteurs.

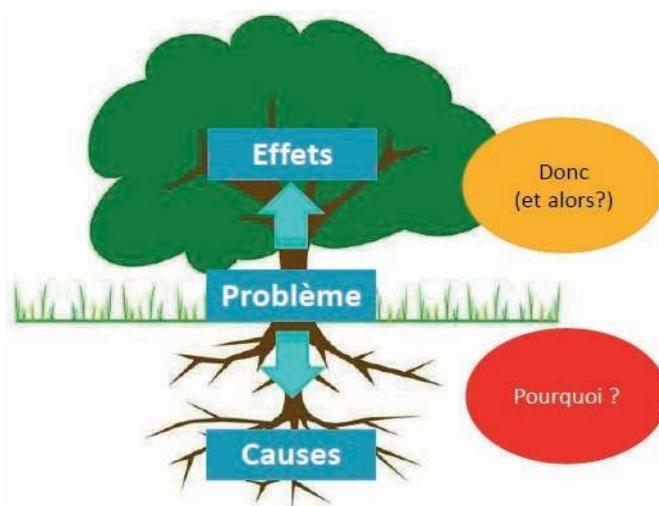
Un problème « double » : la production est de mauvaise qualité et produite en faible quantité.

Arbre à problème

L'analyse des problèmes identifie les aspects négatifs d'une situation existante et détermine la relation «de cause à effet » entre des problèmes identifiés.

Elle se fait en trois étapes :

1. Définition du cadre et du sujet de l'analyse.
2. Identification des principaux problèmes rencontrés par les groupes cibles et les bénéficiaires (quel(s) est/ sont le(s) problème(s) ? Qui en souffre ?).
3. Visualisation des problèmes sous la forme d'un diagramme appelé «arbre à problèmes» ou «hiérarchie des problèmes» pour faciliter l'analyse et la clarification de la relation de cause à effet.

**2.4.2.1 Comment construire un arbre à problèmes**

Idéalement la création d'un arbre à problèmes devrait être un évènement participatif. On a besoin de feuilles de papier ou de cartons pour y inscrire chacun des problèmes, qui seront triés suivant les relations de cause à effet sur un tableau.

Etape 1 : le but de la première étape est de réfléchir aux problèmes que les parties prenantes considèrent comme une priorité. Elle peut être soit complètement ouverte (pas d'idée préconçue

sur ce que les préoccupations/problèmes prioritaires des intéressés pourraient être), ou plus directive, en précisant un problème ou objectif « connu » d'importance (telle que l'amélioration de la qualité de l'eau de la rivière) sur la base de l'analyse préliminaire de l'information existante et des consultations initiales des intéressés.

Étape 2 : choisir un problème de démarrage parmi ceux détectés pendant l'exercice de réflexion approfondie.

Étape 3 : chercher les problèmes liés au problème de départ.

Étape 4 : commencer à établir une hiérarchie des causes et des effets :

Les problèmes provoquant directement le problème de départ sont placés en-dessous ;

Les problèmes qui sont les effets directs du problème de départ sont placés au-dessus.

Étape 5 : tous les autres problèmes sont ensuite triés de la même façon – la question directrice étant « quelle est la cause de cela ? » S'il existe plusieurs causes combinées produisant un effet, il faut les placer au même niveau sur le diagramme.

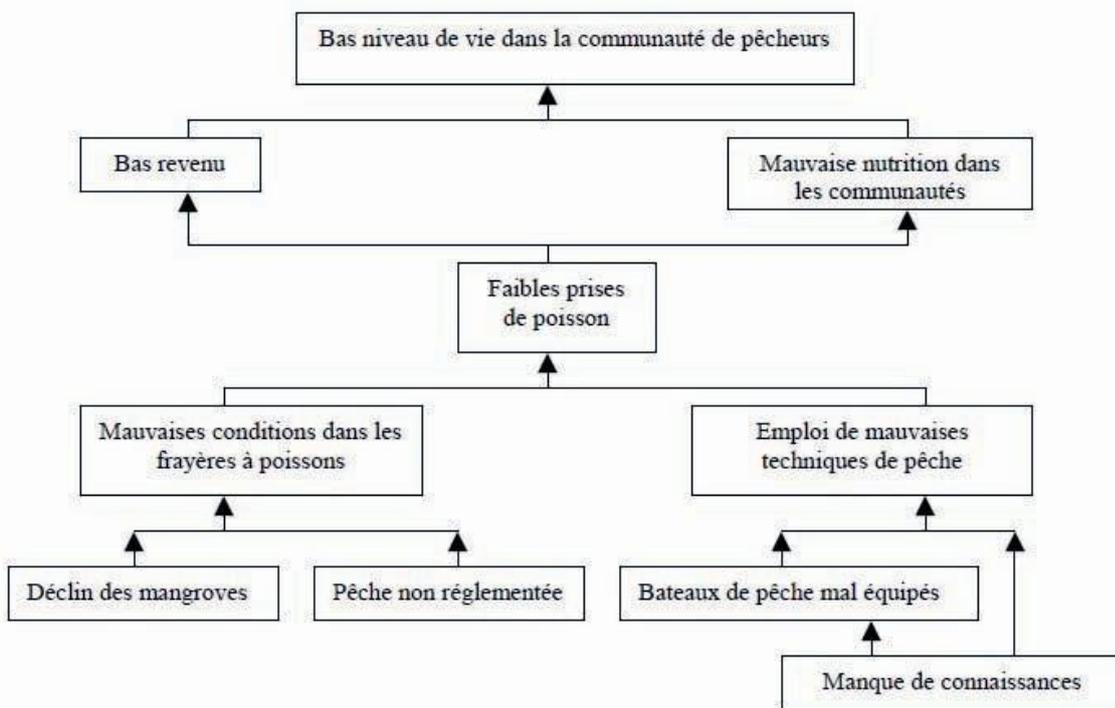
Étape 6 : relier les problèmes par des flèches de cause à effet – montrant clairement les liens clés.

Étape 7 : revoir le diagramme et vérifier qu'il est valide et complet. S'interroger/interroger le groupe– existe-t-il des problèmes importants qui n'ont pas encore été mentionnés ? Le cas échéant, préciser quels sont ces problèmes et les insérer dans le diagramme.

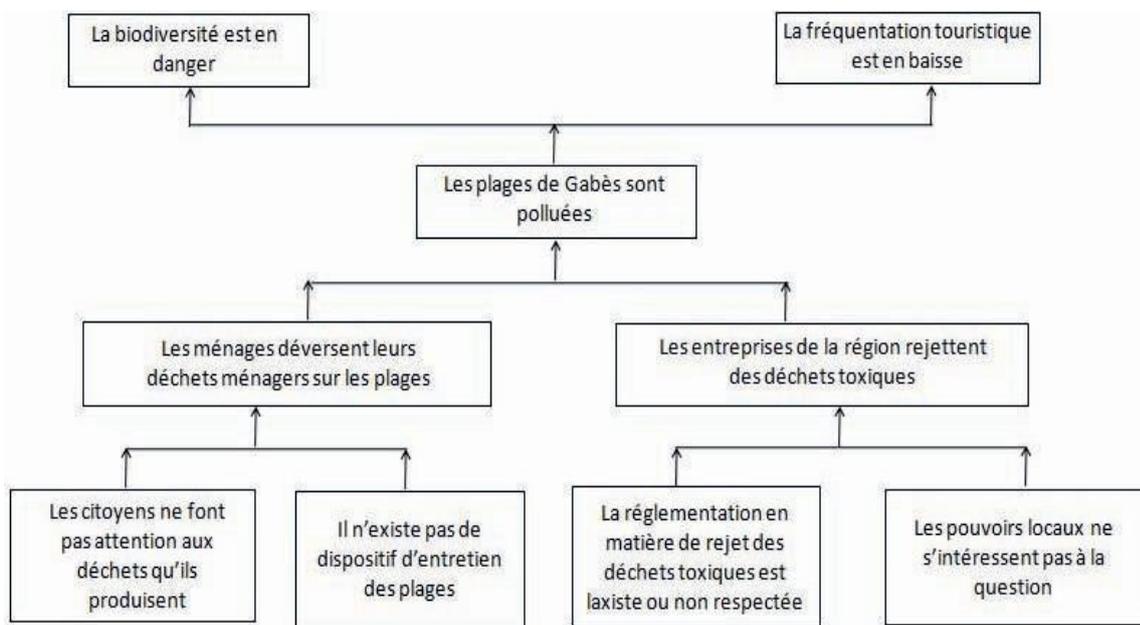
Étape 8 : recopier le diagramme et le garder comme référence, et le diffuser (au besoin) pour recueillir commentaires/ informations.

2.4.2.2 Exemples d'arbres à problèmes

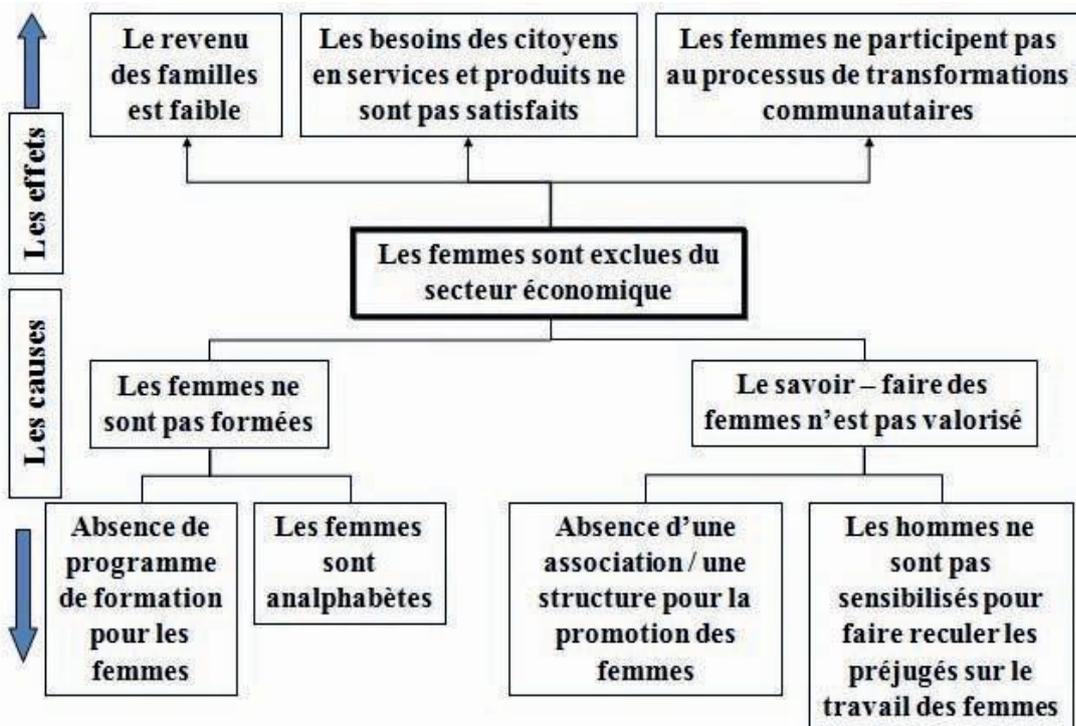
EXEMPLE 1: Arbre à problèmes (Projet Pêcheurs)



EXEMPLE 2 : Arbre à problèmes (Projet Pollution)



EXEMPLE 3 : Arbre à problèmes (Projet Femmes)



Conseils :

Utiliser une approche participative.

Il est important que chacune des parties prenantes perçoivent le problème de la même façon, si non, la définition du problème doit être retravaillée ou le problème éclaté en plusieurs problèmes de plus petite envergure.

Ne soyez pas trop général, évitez les « manque de capacité ».

Éviter les problèmes non existant : les « pas de quelque chose ».

Assurez-vous que tous les participants ont la chance de s'exprimer.

L'acceptation par chacune des parties prenantes de l'analyse finale de l'arbre à problèmes facilitera l'exécution du projet car l'analyse rassemblera les parties prenantes autour d'une compréhension commune et plus tard d'un objectif commun.

2.5 Analyse des objectifs

L'analyse des objectifs est une approche méthodologique employée pour :

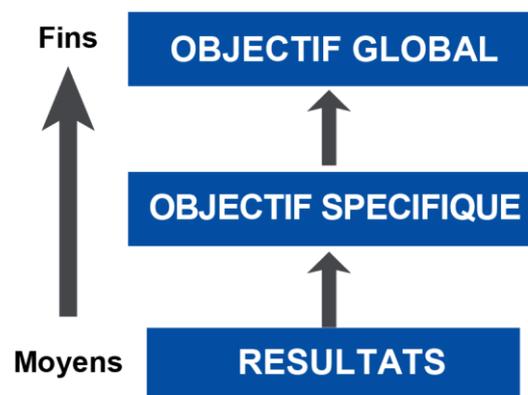
- Décrire la situation future une fois les problèmes identifiés résolus
- Vérifier la hiérarchie des objectifs
- Illustrer la relation entre moyens-fins sur le diagramme.

Les « situations négatives » de l'arbre à problèmes sont transformées en solutions, exprimées sous forme de « réalisations positives ». Ainsi, « la qualité de l'eau de la rivière se détériore » devient « La qualité de l'eau de la rivière s'améliore ». Ces réalisations positives sont en fait des objectifs, et figurent dans le diagramme des objectifs en traduisant la hiérarchie moyens/fins. Le but de ce diagramme est de fournir une image claire de la situation future souhaitée.

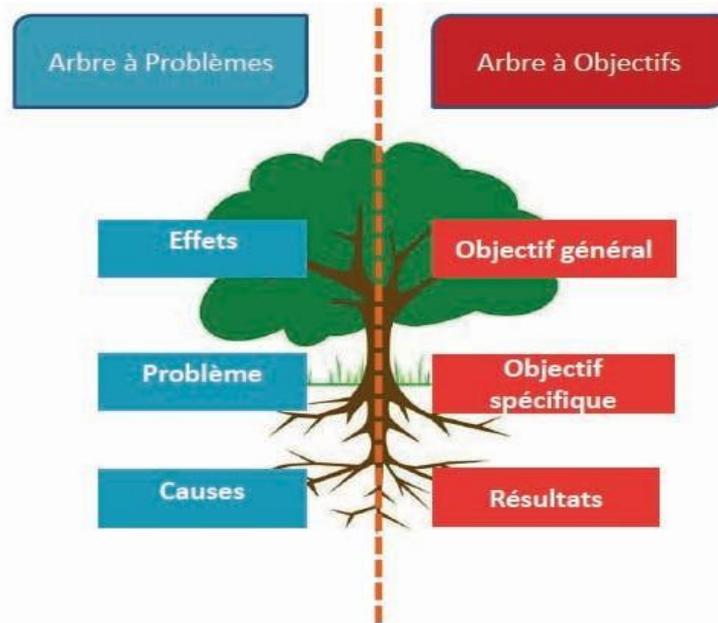
Les objectifs de l'arbre sont exprimés sous une forme analogue à celle des problèmes : substantif et participe passé ou adjectif.

- Il importe de rester aussi fidèles que possible à la formulation des problèmes, qui au besoin devra être revue s'il apparaît qu'elle était trop imprécise ou exagérément restrictive.

- Par exemple « route en mauvais état » devient « route en bon état » et non « route goudronnée »



L'arbre des objectifs :



Les principales phases du processus sont résumées ci-dessous :

Etape 1 : reformuler toutes les situations négatives de l'analyse des problèmes en situations :

- Souhaitables.
- Réalistes.

Etape 2 : vérifier la relation moyens/fins pour s'assurer que la hiérarchie est pertinente et complète (les relations de cause à effet sont transformées en liens moyens/fins).

Etape 3 : si nécessaire :

- Revoir les affirmations.
- Ajouter de nouveaux objectifs s'ils semblent adaptés et nécessaires pour atteindre l'objectif à un niveau directement supérieur.
- Supprimer des objectifs qui semblent inadaptés ou inutiles.

Recommandations :

L'analyse des objectifs doit se faire en consultant les groupes clés de parties prenantes. Les informations précédemment recueillies grâce à l'analyse des parties prenantes doivent aussi être prises en compte. Cela pourrait être utile pour :

Examiner les priorités.

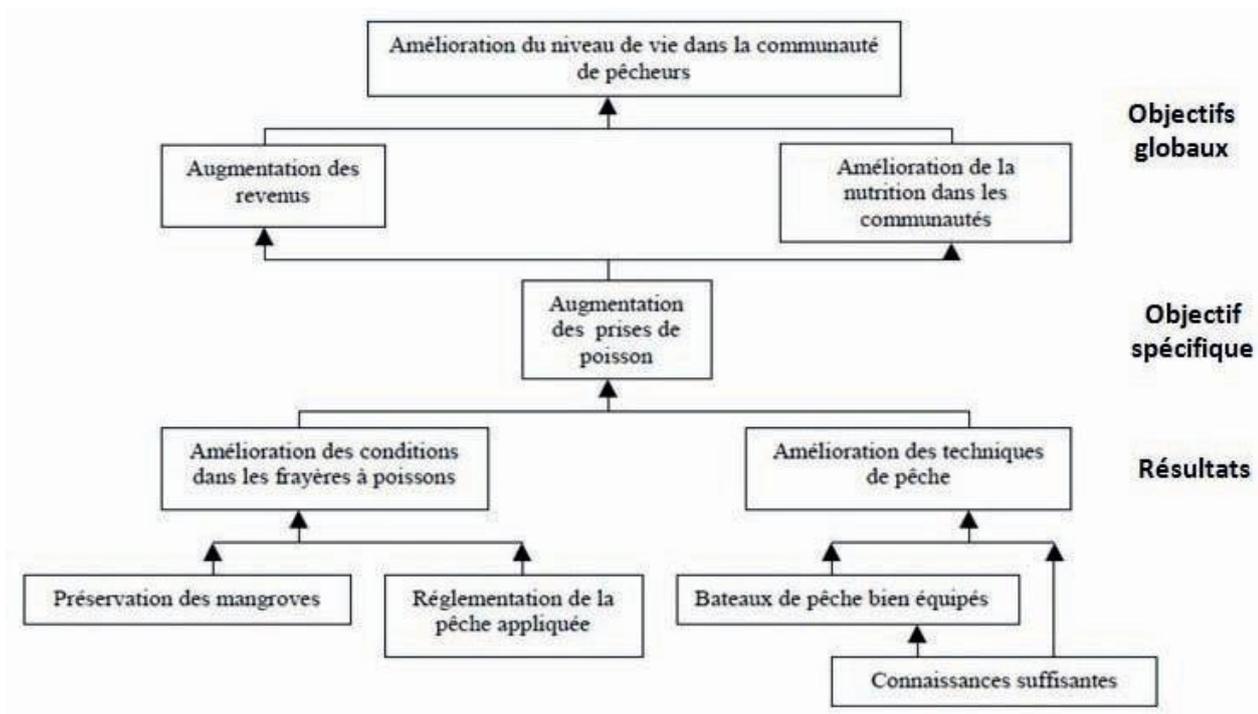
Peser le réalisme de certains objectifs.

Trouver des moyens supplémentaires qui pourraient s'avérer nécessaires pour atteindre les buts visés.

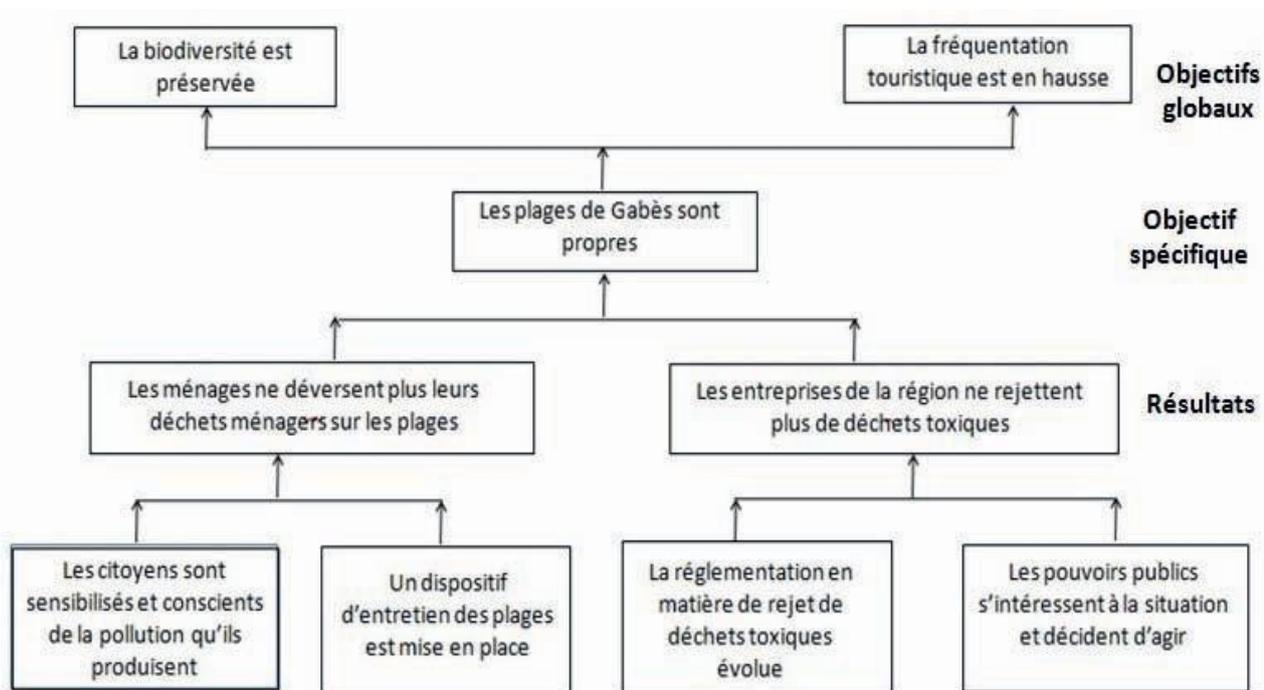
Une fois terminé, l'arbre des objectifs fournit un aperçu de la situation future souhaitée, comprenant les moyens indicatifs permettant d'atteindre le but visé.

Son atout majeur réside dans le fait qu'il analyse les objectifs potentiels du projet partant d'une vision claire des problèmes prioritaires.

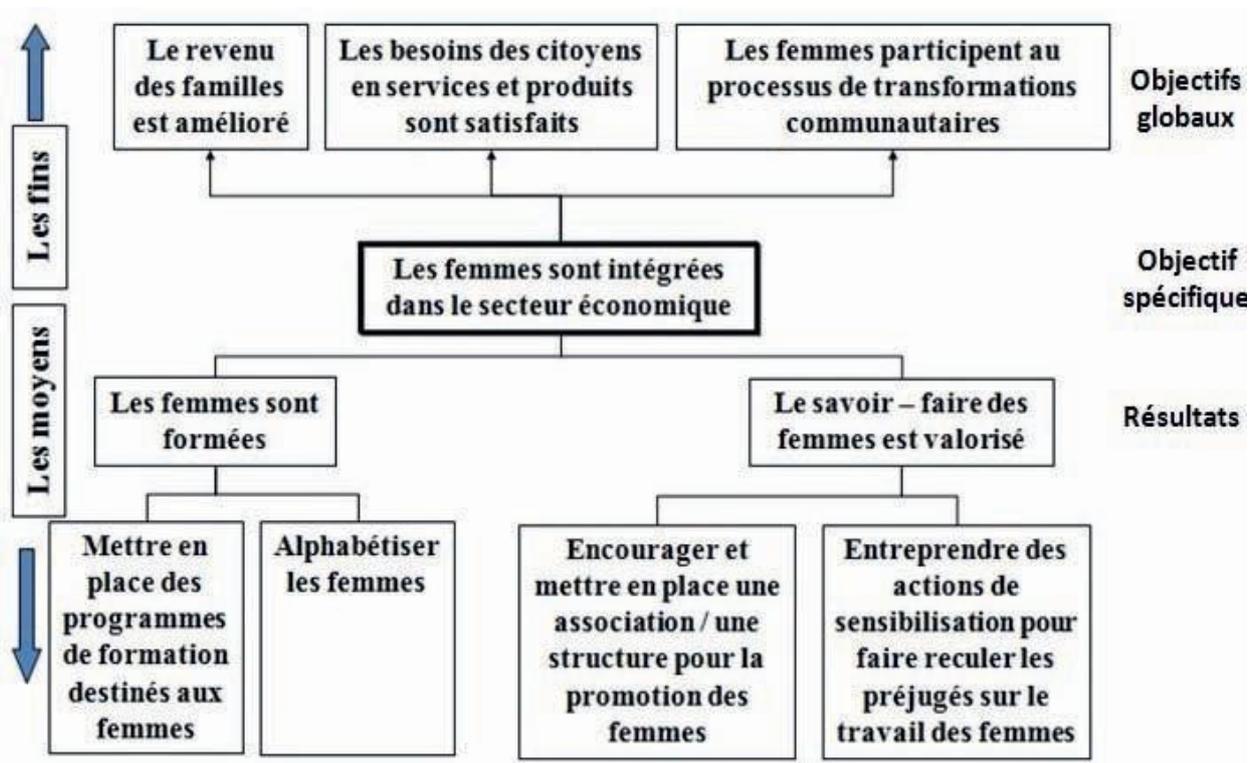
EXEMPLE 1: Arbre des objectifs (Projet Pêcheurs)



EXEMPLE 2 : Arbre des objectifs (Projet Pollution)



EXEMPLE 3 : Arbre des objectifs (Projet Femmes)



2.6 Analyse des stratégies ou des alternatives

L'analyse des stratégies a pour objectif principal de déceler un ensemble d'objectifs cohérents qui pourraient constituer une stratégie d'intervention.

Il s'agit de décider à partir du diagramme des objectifs, de quelle façon l'on va attaquer la problématique pour que le projet soit réalisable.

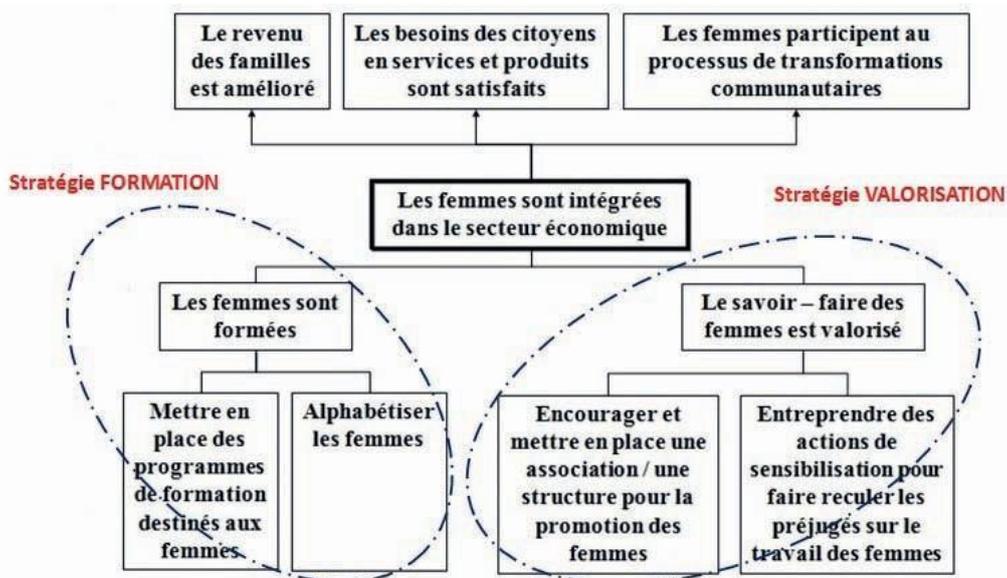
Les questions qu'il faut se poser et auxquelles il faut répondre à cette étape sont entre autres :

- Faut-il s'attaquer à tous les problèmes et/ou objectifs identifiés, ou en sélectionner quelques-uns?
- Quelles sont les opportunités positives sur lesquelles s'appuyer (sur la base de l'analyse SWOT)?
- Quelle est la combinaison d'interventions susceptible de permettre d'atteindre les résultats escomptés et de favoriser la durabilité des acquis ?
- Comment l'appropriation locale du projet est-elle mieux supportée, y compris le développement de capacité des institutions locales ?
- Quelles sont les implications de coûts récurrents et de capital des diverses interventions possibles, sont-ils viables ?
- Quelle(s) est/sont l'/les option(s) la/les plus efficient(s) en termes de coûts ?
- Quelle stratégie va avoir les répercussions les plus positives sur les besoins des pauvres et des autres groupes vulnérables identifiés ?
- Comment réduire, voire éviter l'impact négatif sur l'environnement ?

A l'issue de cette étape, on doit disposer de tous les éléments nécessaires pour établir le cadre logique du projet.

Ce dernier type d'analyse consiste à sélectionner la (ou les) stratégie(s) qui sera/seront appliquée(s) en vue d'atteindre les objectifs souhaités.

Dans la hiérarchie des objectifs, les différentes « familles » d'objectifs de même nature sont appelées stratégies. Il faut choisir la (ou les) stratégie(s) de l'intervention future.



3. Section 3 : Conception et planification du projet

3.1. Analyse des stratégies ou des alternatives

Le cadre se présente sous forme de matrice. Cette matrice permet de structurer le contenu d'un projet de manière complète et compréhensible pour tous.

	Chaine de résultats	Indicateurs	Points de référence (Année de référence)	Valeur actuelle Date de référence	Cibles (Année de référence)	Sources et de vérification	Hypothèses
Objectif(s) général : Impact	Chargement plus général, à long terme, qui découlera du projet et d'un certain nombre d'interventions réalisées par d'autres partenaires	Mesurent le changement à long terme auquel le projet contribue	Idéalement, à tirer de la stratégie du partenaire		Idéalement, à tirer de la stratégie du partenaire	A tirer de la stratégie du partenaire	
Objectif(s) spécifique(s)	Effets directs du projet qui seront obtenus à moyen terme et qui tendent à privilégier les changements de comportement résultant du projet Résultat = R (éventuellement) résultat intermédiaire Ri	Mesurent l'évolution des facteurs déterminant le(s) résultat(s) A présenter ventilés par sexe	Point de départ ou valeur actuelle des indicateurs	Valeur de l'indicateur à la date indiquée	Valeur visée pour les indicateurs	Sources d'informations et méthodes utilisées pour les données et faire rapport (qui, quand, à quelle fréquence, etc.)	Facteurs hors du contrôle des gestionnaires du projet susceptibles d'avoir une incidence sur le lien entre le résultat et les incidences
Extrants	Extrants directs/tangibles (infrastructures, biens et services) issus du projet Extrant = Extr. Extr. 1.1 (lié au R1) Extr. 1.2 (lié au R1) Extr. 2.1 (lié au R2)	Mesurent le degré d'obtention des extrants À présenter ventilés par sexe	Même chose que ci-dessus pour les indicateurs correspondants		Même chose que ci-dessus pour les indicateurs correspondants	Même chose que ci-dessus pour les indicateurs correspondants	Facteurs hors du contrôle des gestionnaires du projet susceptibles d'avoir une incidence sur le lien entre l'extrant et le résultat

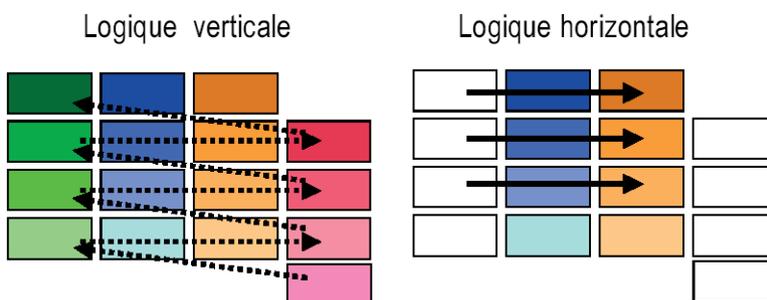
Activités	<p>Groupez les activités par résultat et numérotez-les comme suit :</p> <p>A1.1.1.- « Intitulé de l'activité »</p> <p>A1.1.2.- « Intitulé de l'activité » (liées à l'Extr. 1.1)</p> <p>A1.2.1.- Intitulé de l'activité (...)</p> <p>(liées à l'Extr. 1.2)</p> <p>A2.1.1.- Intitulé de l'activité (...)</p>	<p>Moyens :</p> <p>Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?</p> <p>Coûts :</p> <p>Quels sont les couts de l'action ? leur nature ? (Ventilation dans le budget de l'action)</p>	<p>Facteurs hors du contrôle des gestionnaires du projet susceptible d'avoir une incidence sur le lien entre l'extrant et le résultat</p>
-----------	--	--	---

La matrice comporte 4 rangées et 7 colonnes (dont 4 sont destinées pour les indicateurs):

La *logique verticale* identifie ce que le projet vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire de projet.

La *logique horizontale* concerne la mesure des effets du projet, et des ressources qu'il a mobilisées, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier.

Logique verticale et logique horizontale



3.2. La logique d'intervention

La première colonne du cadre logique s'intitule « logique d'intervention ». Elle indique la stratégie de base sous-jacente au projet :

Les activités et les moyens (intrants, physiques et non physiques) à mobiliser ↷

En mettant ces activités en œuvre, les Extrants ou Produits sont atteints ↷

L'ensemble des extrants mène à l'atteinte des Résultats ↷

L'ensemble des résultats mène à la réalisation de l'objectif spécifique ↷

L'objectif spécifique contribue aux objectifs globaux.

3.2.1 Objectifs globaux

Les objectifs globaux d'un projet décrivent l'importance du projet pour la société, en termes de bénéfices à plus long terme pour les bénéficiaires finaux ainsi que les bénéfices plus larges pour d'autres groupes. Ils permettent de s'assurer de la conformité du programme avec les politiques régionales / sectorielles du gouvernement, des organisations concernées. Le projet, à lui seul, ne permet pas d'atteindre les objectifs globaux. Il ne fera qu'y contribuer, d'autres programmes et projets devront y contribuer également.

Exemples :

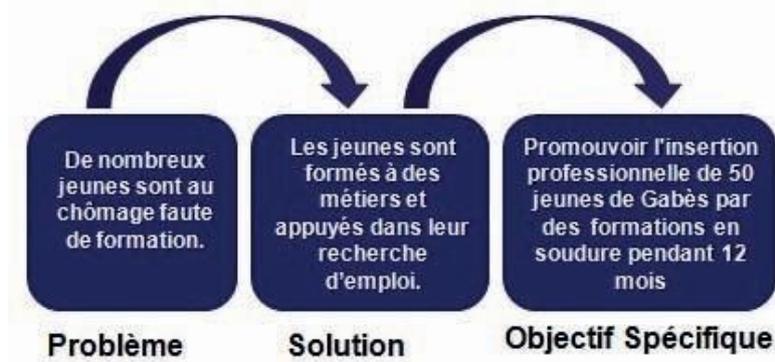
- 1 - « Contribuer au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales en Tunisie ».
- 2 - « Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des habitants du village X ».
- 3 - « Contribuer au renforcement du dialogue et des synergies entre les organisations de la société civile et le secteur public en Tunisie ».

3.2.2 Objectifs spécifiques

L'objectif spécifique est l'objectif à atteindre à travers la mise en œuvre du projet, susceptible de continuer après au-delà du projet. L'objectif spécifique devrait répondre au problème central et devrait être défini en termes de bénéfices durables pour les groupe(s) cible(s).

C'est l'amélioration concrète qui sera atteinte grâce au projet. C'est un résultat précis que l'on s'engage à atteindre dans un délai, avec des moyens donnés, ce qui le distingue de l'objectif global.

Comment définir un objectif spécifique ?



Les qualités d'un bon objectif spécifique				
<i>Spécifique</i>	<i>Mesurable</i>	<i>Acceptable</i>	<i>Réaliste</i>	<i>Temporel</i>
Un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas à la fois concerner la nutrition et l'alphabétisation. Choisissez ce sur quoi vous allez agir. Améliorer la condition des femmes est un objectif général, leur apprendre à lire est un objectif spécifique.	Un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation (300 femmes alphabétisées, 1.000 personnes qui ont accès à l'eau potable).	Un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux (on ne pourra pas fournir l'accès à l'eau à tous les habitants de Nouadhibou, mais seulement à 500 ménages d'un quartier périphérique).	Un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place (si, par exemple, vous voulez former des femmes en informatique, êtes-vous sûr que le village a accès à l'électricité ?).	Un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme du projet (un projet de formation de jeunes filles en coiffure étalé sur 1 an leur permettra d'acquérir suffisamment de savoir-faire pour trouver un emploi dans un salon de coiffure).

Exemples :

- 1 - « Réduire l'abondant scolaire chez les filles des 3 écoles primaires de la région X ».
- 2 - « Améliorer la qualité de l'eau de la rivière du village X ».
- 3 - « Acquérir des connaissances et des compétences nécessaires chez les jeunes du village X pour mener des actions collectives afin de transformer leur milieu en vue de l'améliorer ».
- 4 - « Consolidation des organisations de producteurs en tant qu'acteurs sociaux et économiques légitimes pour représenter les intérêts des familles paysannes dans les régions de Médenine et Tataouine ».

3.2.3 Résultats

Les résultats sont les « changements » réalisés par le projet, ils sont formulés comme quelque chose de positif qui arrivera à votre groupe cible. L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif spécifique, à savoir le moment où les groupes cibles commencent à percevoir les bénéfices durables.

Des questions pouvant vous aider pour formuler des résultats sont :

- Comment les gens se comporteront après avoir été influencés par le projet ?
- En quoi les conditions physiques et sociales dans lesquelles vivent les gens pourront être différentes ?
- Comment chacun de ces groupes ou institutions pourra penser, agir ou se relier les uns aux autres ?

- Quelles attitudes et valeurs les gens auraient ?
- De quoi pourraient avoir l'air les politiques publiques qui les affectent ?
- Quelles nouvelles capacités auraient des groupes spécifiques ?
- Quelles nouvelles opportunités existeraient et pour qui ?

Exemples de types de changement :

Type de changement	Illustration
Changement dans les circonstances	Des enfants seront réunis de manière sûre à leur famille d'origine depuis les institutions d'accueil
Changement dans les statuts	Des jeunes sans emploi auront un travail
Changement dans les comportements	Les parents discuteront avec leurs enfants et les éduqueront d'une manière non agressive
Changement dans les attitudes	Les femmes parleront de leurs problèmes dans des assemblées publiques
Changement dans les savoirs	Les parents comprendront les besoins et les capacités des enfants à différents âges
Changement dans les compétences	Niveau de lecture amélioré ; capacité de parentalité appropriée

Exemples :

- 1 - « Les membres des associations formulent des projets selon les procédures EU ».
- 2 - « les femmes du village X participent aux élections municipales » .
- 3 - « les jeunes formés sont embauchés dans les entreprises de la Z.I de Gabès ».
- 4 - « Les OSCs de la région de Médenine concertent et négocient avec les autorités locales et régionales le soutien aux initiatives de développement de leurs territoires ».

3.2.4 Extrants ou Produits

Les extrants ou produits sont le « résultat direct/immédiat » des activités mises en œuvre. L'ensemble des extrants contribue à la réalisation de des résultats. Généralement les extrants expriment les réalisations tangibles de votre projet.

Exemples :

- 1 - « 50 jeunes formés en soudure ».
- 2 - « un centre de réhabilitation des jeunes délinquants est construit ».
- 3 - « 100 arbres sont plantés ».

Différence entre la formulation de vrais résultats et de

« Produit = résultat d'activités ».

Répondez à la question « et alors ? » et continuer votre processus de réflexion et le pousser plus loin jusqu'à ce que vous obteniez un véritable résultat :

Extrant ou Produit	ET ALORS ?	Résultat
Les participants discuteront ouvertement de leur dépendance à la cigarette	Faire discuter les participants de leur dépendance en tant que tel n'améliore pas leur vie	Les participants cesseront de fumer
Les participants au programme apprendront à réparer des ordinateurs	Apprendre à réparer des ordinateurs ne fera aucune différence pour eux s'ils n'ont pas d'ordinateurs à réparer	Les participants au programme auront un travail en réparant des ordinateurs
50 fermiers participeront à une visite de fermes pour observer différentes méthodes de traite	La simple participation à une visite n'amènera aucune différence dans leur travail	Les fermiers adopteront des pratiques de traite améliorées dans leurs propres activités fermières
Établissement d'un programme global d'économies d'énergie	Juste établir un nouveau programme n'a pas forcément un impact en terme d'économies d'énergie	L'entreprise réduira significativement sa consommation d'énergie
Des groupes de protection mutuelle des femmes ont été organisés	Quelle différence ces groupes apportent-ils aux femmes	Les femmes de la communauté sont capables de se protéger elles-mêmes et leurs enfants de la violence

3.2.5 Activités

Les activités résument ce qui doit être mis en œuvre par le projet.

Vous devez réfléchir aux différentes activités que vous mènerez pour atteindre chacun des résultats que vous avez déjà spécifiés. Vous devez être stratégique quant aux activités que vous choisirez, et éviter de ne sélectionner que des activités qui vont servir un but donné mais pas les autres. Certaines des questions que vous devriez garder à l'esprit quand vous définissez vos activités sont :

Qu'est-ce qui sera fait pour influencer directement les individus ou groupes spécifiques ?

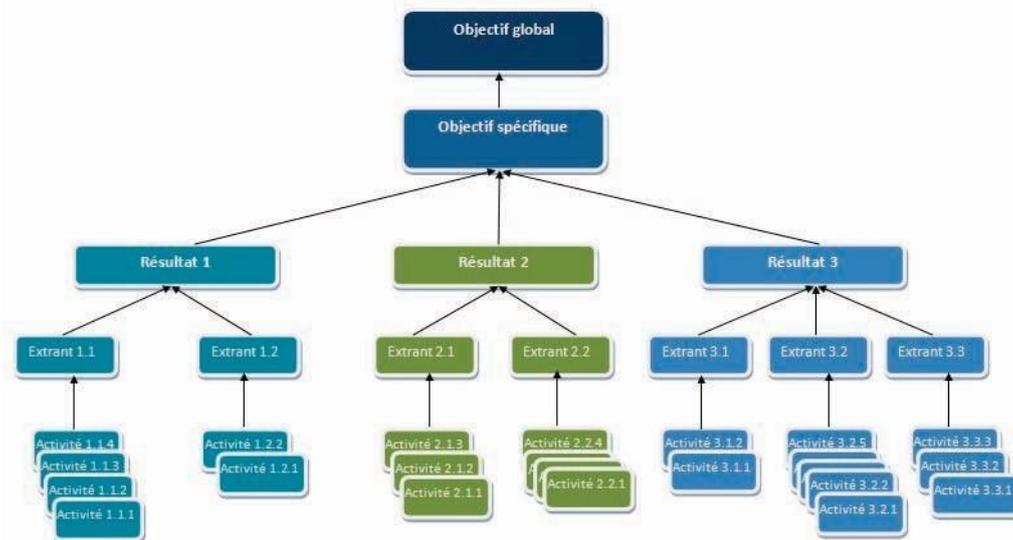
Qu'est-ce qui sera fait pour obtenir un produit immédiat ? (Par ex : obtenir une recherche, préparer un rapport ?)

Qu'est-ce qui sera fait pour renforcer les capacités ? (Par ex : activité de renforcement des capacités, renforcement des compétences, ateliers méthodologiques, formations ?)

Qu'est-ce qui sera fait pour influencer l'environnement dans lequel les individus, groupes ou organisations opèrent ?

Comment utiliserez-vous les media ou les publications pour promouvoir votre travail (par ex : changer/altérer le système de message, radio, TV, internet, publications, conférences, résultats, ateliers ?)

Quels réseaux / relations seront établis ou utilisés (par exemple : réseaux de recherche, programme de recherche participative).



3.3. Les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification

Un indicateur est une combinaison d'informations pertinentes dont le suivi régulier permet de se situer par rapport à la réalisation d'un objectif.

L'OCDE définit l'indicateur comme un "Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de développement ou la plus-value qu'il apporte".

Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles :

- des objectifs globaux
- de l'objectif spécifique
- des résultats

Les indicateurs aident à :

- Mesurer le progrès et l'avancement.
- À clarifier la cohérence entre activités, extrants, objectifs, et impacts.
- À assurer une certaine légitimité et responsabilité à toutes les parties prenantes.
- Évaluer la performance du projet et de l'équipe.

Indicateur sans cible (variable)	Un indicateur comprenant une cible (valeur)
Pourcentage de personnes ayant participé à la conférence organisée par le projet déclarent avoir amélioré leurs connaissances sur la pauvreté dans le monde	Au moins 60 % des 500 participants à la conférence organisée par le projet déclarent avoir amélioré leurs connaissances sur la pauvreté dans le monde

Les sources de vérification :

Les sources de vérification indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats (opérationnalisés en indicateurs objectivement vérifiables). Les sources de vérification doivent préciser comment l'information sera collectée (par exemple dossiers administratifs, études spéciales, sondages, observation, etc.) et / ou la source documentaire disponible (rapport sur l'évolution du projet, comptes du projet, statistiques officielles, certificats et attestations, etc.).

En réfléchissant aux sources de vérification, vous remarquerez souvent que l'indicateur choisi ne peut pas être utilisé parce qu'il ne sera pas possible pour vous de trouver l'information.

3.4. Les hypothèses

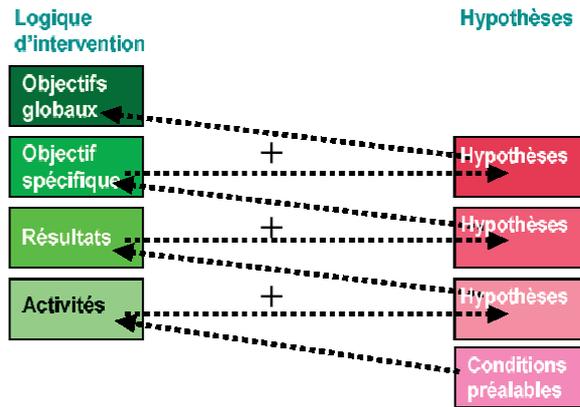
Une fois la stratégie choisie, reste à identifier les objectifs non inclus dans la logique d'intervention et autres facteurs externes, qui influent sur la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme mais échappent à son contrôle. Ces conditions doivent être remplies pour assurer la réussite du projet. Elles sont reprises en tant qu'hypothèses dans dernière colonne du cadre logique. Dès lors, on peut dire que les hypothèses répondent à la question suivante :

« Quels sont les facteurs externes sur lesquels le projet n'a pas de prise et qui sont susceptibles d'entraver la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme ? »

La logique verticale du cadre logique, c'est-à-dire la relation entre 1^{ère} et la dernière colonne fonctionne comme suit :

- Une fois les conditions préalables réunies, les activités peuvent démarrer.
- Si les activités ont été mises en œuvre et les hypothèses se concrétisent à ce niveau, les résultats seront atteints.
- Si les résultats sont atteints et les hypothèses se concrétisent à ce niveau, l'objectif spécifique sera atteint.
- Si l'objectif spécifique est atteint et les hypothèses se concrétisent à ce niveau, le projet aura contribué à la réalisation des objectifs globaux.

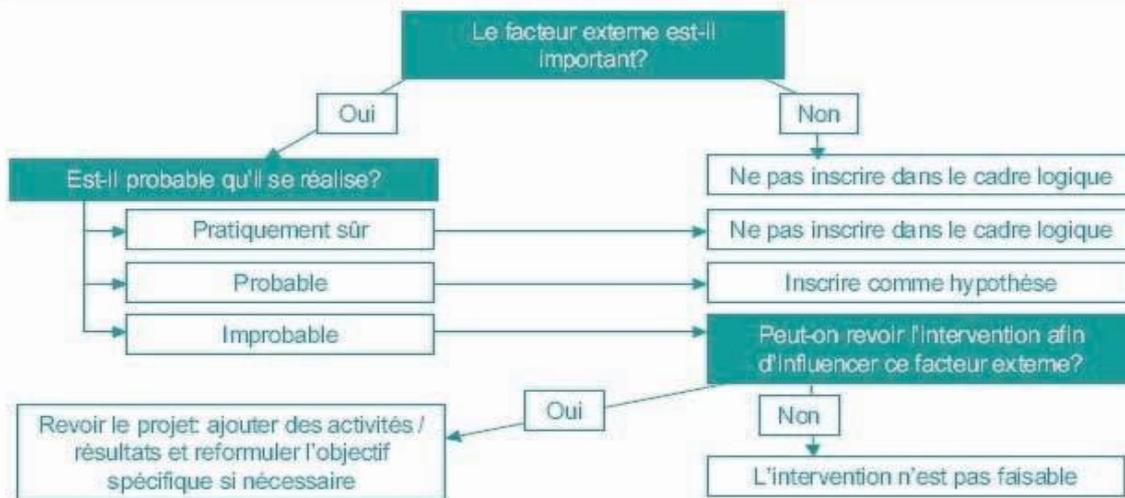
Logique verticale



Comment procéder pour identifier les hypothèses ?

Un projet est exposé à de nombreux risques, dont certains seront critiques pour sa réussite tandis que d'autres seront de moindre importance. La probabilité et l'importance des conditions externes doivent être analysées. Le schéma ci-dessous permet d'évaluer plus facilement le degré d'importance des hypothèses. Une fois les hypothèses identifiées, celles-ci sont exprimées en termes de situation recherchée. De cette façon, elles peuvent être vérifiées et évaluées. Ces facteurs externes sont, ensuite, transposés au niveau approprié du cadre logique.

Vérification des hypothèses



4. Section 4 : Formulation et présentation du projet

4.1. Les hypothèses

4.1.1 Comment identifier les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) ?

L'indicateur : C'est simplement un moyen pour nous aider à comprendre si nous allons dans la bonne direction afin d'atteindre notre destination finale.

Les Indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs Un bon indicateur :

- Donne une mesure directe et claire.
- Est pertinent et directement lié au résultat.
- Varie en fonction de l'espace et du temps.
- Est facilement disponible.
- Est censé être crédible.

Composition d'un indicateur

- Variable : Exemple (couverture par une micro-assurance santé).
- Cible : groupe de référence/bénéficiaires (familles).
- Temps : (en 2020).
- Valeur de référence : (75 %).
- Lieu : à l'échelle régionale (Médenine).

Exemple : 75 % des familles de Médenine sont couvertes par une micro-assurance santé, à l'horizon Janvier 2020.

Expression d'un indicateur :

Qualitatif

- Existence de quelque chose : Oui ou Non (Une coopérative d'agriculteurs est légalement constituée à Gabès).
- Avec une échelle de satisfaction : « élevé », « moyen » ou « faible » (Le niveau de compréhension de l'impact économique positif chez les représentants du gouvernement sur les transferts de fonds des migrants, est élevé).

Qualitatif

- Nombre : (115 éleveurs de bovins de 5 villages sont formés et certifiés sur les techniques d'élevage et sur la commercialisation du bétail).
- Pourcentage : (La fréquence des accidents de travail dans les entreprises pétrolières à Tataouine a chuté de 75 %).
- Ratio : (Le ratio homme/femme dans les écoles primaires du pays a atteint 1,35).

Combinaison : Qualitatif & Quantitatif :

- 75 % des parlementaires estiment que l'emploi de travailleurs migrants est un bon moyen pour développer le pays.

Les indicateurs marquent le changement. Penser les indicateurs en terme de changement vous aidera à choisir et à définir de bons indicateurs.

Exemple 1:

	Logique d'intervention	Indicateurs	Points de référence (et année de référence) 2017	Valeur actuelle Date de référence 2017	Cibles (et année de référence) 2019	Sources et moyens de vérification	Hyp
Objectif global : Impact	Contribuer à une migration informée et positive à Zarzis	<p>a- Pourcentage de participants au projet faisant état de sensibilisation aux pratiques de migration sécuritaire</p> <p>b- Pourcentage de participants au projet déclarant qu'ils bénéficient d'un ou plusieurs effets positifs de la migration</p>	<p>a.à confirmer à partir de la baseline du projet</p> <p>b.à confirmer à partir de la baseline du projet</p>	<p>a.à confirmer à partir de la baseline du projet</p> <p>b.à confirmer à partir de la baseline du projet</p>	<p>a- 80 %</p> <p>b- 80 %</p>	Enquête sur la pratique des attitudes au savoir qui sera réalisée au début et à la fin du projet	

Exemple 2 :

	Logique d'intervention	Indicateurs	Points de référence (et année de référence) 2017	Valeur actuelle Date de référence 2017	Cibles (et année de référence) 2019	Sources et moyens de vérification	Hyp
Résultats	Les opportunités économiques des foyers dans le village d'Elbibane sont accrues	a- Pourcentage de foyers ayant des activités créatrices de revenus efficaces	a- 10 % (Etude de l'ODS 2015)	a- à confirmer à partir des données qui seront révélées par l'étude	a- 50 %	a- L'étude sur les activités génératrices de revenus qui sera réalisée au début et à la fin du projet	
		b- Pourcentage de personnes interrogées qui se sont déclarées « satisfaites » ou « très satisfaites » des opportunités fournies	b- 0	b- 0	b- 90 %	b- L'enquête de satisfaction qui sera réalisée à la fin du projet	

4.1.2 Moyens et Coûts

Les cases « Moyens » et « Coûts » remplacent les IOV et les sources de vérification au niveau des activités. Ces derniers ne sont donc pas précisés pour les activités dans le cadre logique. Toutefois, ils peuvent être identifiés lors de la préparation du calendrier des activités.

Les moyens sont des ressources physiques et non physiques (« inputs » ou « intrants ») qui sont nécessaires pour exécuter les activités planifiées et pour gérer le projet.

On distingue :

- Les ressources humaines.
- Les ressources matérielles.

Les coûts sont la traduction en termes financiers de toutes les ressources (moyens) identifiées. Les activités doivent être suffisamment détaillées pour qu'il soit possible d'estimer les moyens physiques et non physiques nécessaires, y compris les moyens et coûts nécessaires aux activités de gestion. Les coûts engendrés par la collecte des données relatives aux IOV doivent faire l'objet d'une attention particulière (par ex : la réalisation d'une enquête pour vérifier les IOV).

4.1.3 Vérification de la qualité

Une fois que les moyens et les coûts sont déterminés, le cadre logique est complet. Il est nécessaire de le revoir une dernière fois afin de vérifier si :

- La logique verticale est complète et correcte.
- Les indicateurs et sources de vérification sont accessibles et fiables.
- Les conditions préalables sont réalistes.
- Les hypothèses sont réalistes et complètes.
- Les risques sont acceptables.
- La probabilité de réussite est suffisamment forte.
- Les facteurs de qualité ont été pris en considération, et le cas échéant, traduits en activités, résultats ou hypothèses.
- Les bénéfices justifient les coûts.
- D'autres études seront nécessaires.

Questions essentielles à se poser pour assurer la qualité

1 - Appropriation par les bénéficiaires

Quelle preuve a-t-on quant au soutien de tous les groupes cibles (femmes et hommes) au projet ? Dans quelle mesure sont / seront-ils activement impliqués / consultés dans la préparation et la mise en œuvre du projet ? A quel point sont-ils d'accord avec les objectifs du projet et s'engagent-ils à les atteindre ?

2 - Politique de soutien

Le gouvernement a-t-il établi une politique sectorielle appropriée et complète ? Quelle preuve a-t-on que les autorités responsables apporteront l'appui suffisant pour mettre en place les politiques de soutien et allouer des ressources (humaines, financières, matérielles) nécessaires pendant et après la mise en œuvre ?

3 - Technologies appropriées

Quelle preuve a-t-on que les technologies choisies peuvent être utilisées à des coûts raisonnables et dans des conditions et capacités locales de tous les usagers, pendant et après la mise en œuvre ?

4 - Aspects socioculturels

Le projet tient-il compte des normes et attitudes socioculturelles locales, y compris celles des futurs bénéficiaires du projet ? Le projet favorise-t-il une répartition plus équitable de l'accès et des bénéfices ?

5 - Egalité hommes / femmes (Genre)

Les mesures suffisantes ont-elles été prises pour assurer que le projet réponde aux besoins et intérêts des femmes et des hommes et permette l'accès durable et équitable des femmes et des hommes aux services et infrastructures ? Dans ce sens, les mesures sont-elles suffisantes pour s'assurer que le projet contribue à atténuer les inégalités liées au genre à plus long terme ?

6 -Protection de l'environnement

Les effets néfastes sur l'environnement résultant de l'utilisation des infrastructures et des services du projet ont-ils été identifiés de manière adéquate ? Des mesures ont-elles été prises pour atténuer au maximum d'éventuels effets nuisibles pendant et après la mise en œuvre du projet ?

7 - Capacités institutionnelles et de gestion

Quelle preuve a-t-on sur les capacités et ressources (humaines et financières) des autorités de mise en œuvre à gérer le projet de manière efficace, et à assurer la continuité des services à plus long terme ? Si les capacités sont insuffisantes, quelles sont les mesures prévues pour développer les capacités au cours de la mise en œuvre ?

8 - Viabilité économique et financière

Quelle preuve a-t-on que les bénéfices du projet justifient les coûts en question, et que le projet constitue le moyen le plus viable en réponse aux besoins des groupes cibles, femmes et hommes ?

4.2. Calendriers des activités et des ressources

4.2.1 Comment élaborer un calendrier des activités

Toutes les informations d'un calendrier des activités peuvent être résumées sous forme graphique (« Gantt Chart », en anglais). Vous trouverez ci-dessous un exemple de calendrier des activités. Le schéma peut être adapté en fonction de la durée prévue du projet. Un calendrier global du projet ne peut contenir que les activités mensuelles ou trimestrielles, tandis qu'un plan de travail trimestriel individuel peut se présenter sous forme hebdomadaire.

Responsable	Sous – Activités (tâches/action)	Mois ou semaines											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
	Pré - activité : description/titre												
Nom	0.1												
	0.2												
	0.3												
	Activité 1 : description/titre												
	1.1												
	1.2												
	Activité 2 : description/titre												
	2.1												
	2.2												
	2.3												
	Etape importante / réunion équipe												

4.2.2 Comment élaborer un calendrier des ressources

Les estimations de coûts doivent se faire sur base d'un budget préparé de manière réfléchie et consciencieuse. Ils auront un impact significatif sur la décision d'investissement à prendre lors de l'instruction du projet et, ensuite, sur la bonne marche du projet si le feu vert a été accordé. La liste des activités doit à nouveau être transcrite dans un format de calendrier des ressources et des moyens. Chaque ensuite, être passée en revue pour s'assurer que les moyens nécessaires à l'exécution de l'activité donnée sont dûment prévus. Cette liste peut être très détaillée.

Il convient, ensuite, de préciser les moyens nécessaires pour entreprendre les activités.

Les informations relatives aux coûts devront probablement être regroupées ou résumées.

Vous pouvez utiliser l'outil suivant pour déterminer les coûts engendrés par activité :

N° Activité	Titre de l'Activité	Période d'exécution	Lieu (localité/délégation/ ville/ gouvernorat)	Partenaire en charge	Budget de l'Activité
Description de l'activité	Objectif de cette activité :				
	Comment elle sera mise en œuvre :				
Groupe cibles					
Bénéficiaires finaux					
Nature de la dépense		Unité	Nb Unité	Coût Unitaire	Prix Total (DT)
Autre					
Total					

Principes et généralités concernant un financement EU :

Principe de Non rétroactivité : une subvention ne peut financer que des coûts encourus après la date de signature du contrat
Principe de Non Profit : une subvention n'a pour objet ou effet de générer un profit. Le cas échéant, le pourcentage du profit correspondant à la contribution UE aux coûts éligibles exposés sera déduit du solde de la subvention.

Principe de Cofinancement : une subvention ne pas financer l'intégralité des coûts de l'action ni l'intégralité des dépenses opérationnelles du bénéficiaire. Le bénéficiaire contribue par ses propres ressources, revenus de l'action ou contributions de tiers.

Principe de Non Cumul : Un même bénéficiaire ne peut recevoir qu'une seule subvention financée par UE pour une même action.

Comment Préparer le Budget de votre projet pour un financement EU :

Le budget du projet est un élément essentiel de votre proposition.

Il doit être soumis en respectant le format standard Excel fourni par le bailleur de fonds.

Le format du budget est fichier Excel qui comprend 3 feuilles : « Budget de l'Action » « justification » et « Sources de financement ».

Avenant ou utilisation des imprévus									
Contrat n°									
Période d'exécution du contrat (jj/mm/aaaa-jj/mm/aaaa)									
Dépenses	Budget selon le contrat/dernier avenant signé				Avenant / Utilisation des Imprévus	Budget selon le nouvel avenant signé (A compléter uniquement lorsqu'un avenant est nécessaire)			
	Unité	N° d'unités (a)	valeur unitaire (en €) (b)	Coût total (en €) (a)*(b)		Unité	N° d'unités (a)	valeur unitaire (en €) (b)	Coût total (en €) (a)*(b)
1. Ressources humaines									
1.1 Salaires (montants bruts incluant les charges de sécurité sociale et les autres coûts correspondants, personnel local)									
1.1.1 Technique	Par mois								
1.1.2 Personnel administratif/d'appui	Par mois								
1.2 Salaires (montants bruts incluant les charges de sécurité sociale et les autres coûts correspondants, personnel expatrié/international)	Par mois								
1.3 Per diems pour missions/voyages									
1.3.1 A l'étranger (personnel affecté à l'action)	Per diem								
1.3.2 Sur place (personnel affecté à l'action)	Per diem								
1.3.3 Participants aux séminaires/conférences	Per diem								
Sous-total Ressources humaines									
2. Voyages									
2.1 Voyages internationaux	Par vol								
2.2 Trajets locaux	Par mois								
Sous-total Voyages									
6. Équipement et fournitures									
3.1 Achat ou location de véhicules	Par véhicule								
3.2 Mobilier, matériel informatique									
3.3 Machines, outils etc.									
3.4 Pièces détachées/matériel pour machines, outils									
3.5 Autres (préciser)									
Sous-total Équipement et fournitures									

Le budget de votre projet :

- Le budget doit refléter toutes les dépenses liées aux activités prévues dans votre proposition. La Commission déterminera si la dépense proposée est nécessaire à l'exécution du projet. Il est donc utile de calculer les dépenses activité par activité afin de n'omettre aucune dépense ni d'inclure des coûts qui ne seraient liés à aucune activité spécifique.

- Toutes les dépenses budgétisées doivent trouver leur justification dans votre description du projet.

Exemple : Vous ne pouvez pas faire référence dans le budget à des billets d'avion vers l'Europe si vous n'expliquez pas dans votre proposition narrative pourquoi vous devez vous rendre en Europe et en quoi cela permet d'atteindre les objectifs du projet.

- La Commission vérifie que le projet vaut la peine d'être financé par rapport au montant sollicité et aux résultats escomptés. C'est le ratio entre les coûts estimés et les résultats escomptés.

Exemple : Vous indiquez que votre projet propose un conseil juridique à 10 bénéficiaires et que le salaire de l'avocat est de € 15.000. Cela peut être considéré comme trop cher et en conséquence le rapport entre coûts et résultats n'est pas satisfaisant.

Attention aux dépenses "gonflées" qui peuvent paraître irréalistes dans le contexte local.

Exemple : Si le salaire mensuel moyen d'un docteur dans un pays X est de € 1.000, il est déconseillé de budgétiser un salaire mensuel de € 3.000 pour un docteur prenant part à votre projet. Le bailleur de fonds dans votre pays qualifiera automatiquement votre budget de « faible » et gonflé.

- Le budget doit inclure les dépenses encourues tout au ;

- Long du cycle du projet. Le format de budget exige de spécifier les coûts pour les 12 premiers mois du projet (colonnes de droite de la feuille de budget) ainsi que le total pour toute la période du projet (colonnes de gauche de la feuille de budget) ;

- Le budget doit refléter le budget total de votre proposition, y compris votre propre contribution et celles d'autres ;

- Lorsque vous remplissez le budget, veuillez utiliser la formule Excel, qui calculera automatiquement les sous totaux réduisant ainsi les probabilités d'erreur. Cela garantit aussi pour la Commission que le budget est correct ;
- Le budget total ne peut pas varier de plus de 20 % par rapport au montant indiqué dans la note succincte ;
- Les coûts indiqués doivent être une estimation détaillée de chaque élément.

Exemple : Les coûts d'impression ou de traduction doivent préciser le nombre de pages, le prix par page, etc. Les coûts de voyage doivent préciser le nombre de billets (avion, train, local/international) et le prix pour chaque billet.

Les coûts éligibles :

- Coûts du personnel travaillant directement sur le projet ;
- Voyages et indemnités de séjour correspondantes du personnel ;
- Coûts d'achat d'équipements, de biens immobiliers et coûts des matériels consommables et de fournitures ;
- Coûts liés à l'organisation de conférences et séminaires (y compris frais de voyage et de séjour des personnes autres que le personnel travaillant sur le projet) ;
- Coûts de la publication et de la diffusion d'informations et des résultats du projet ;
- Autres coûts directs liés à l'exécution du projet (évaluations spécifiques de mi-parcours/fin de l'action, audits ou certification des comptes finaux par un auditeur ou un expert-comptable, etc.), y compris le coût des services financiers.

Les coûts non éligibles :

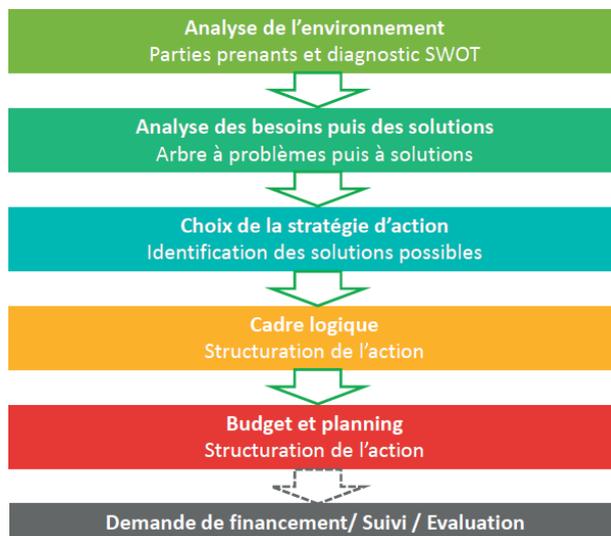
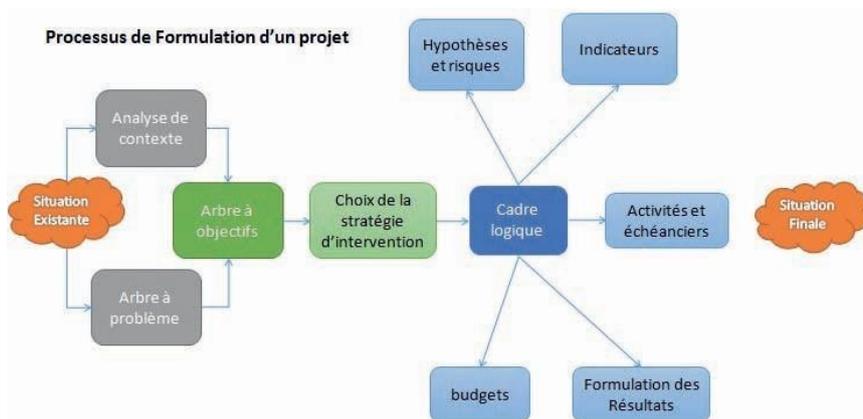
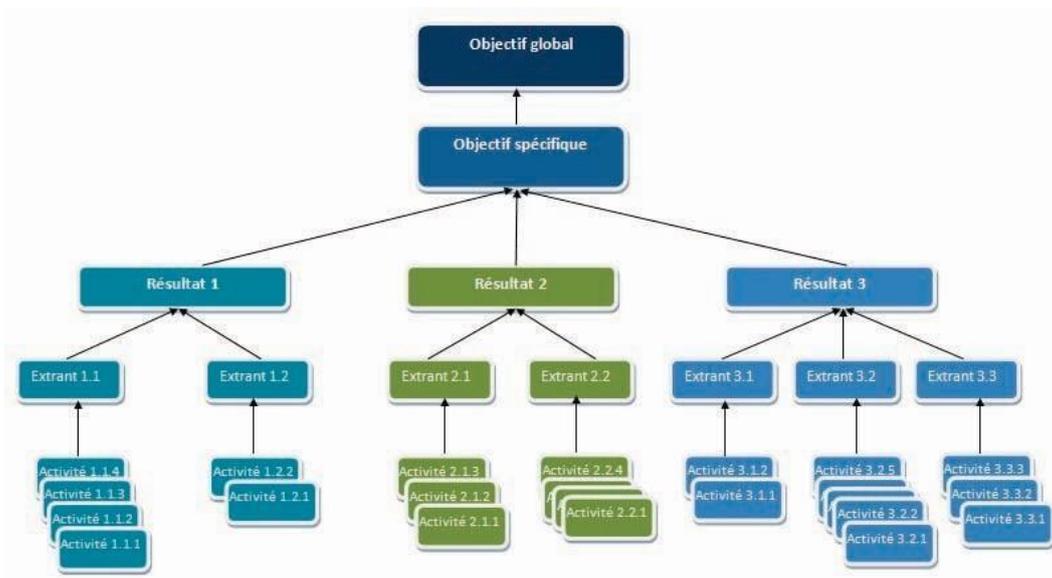
- Dettes et provisions pour pertes ou dettes ;
- Intérêts débiteurs ;
- Coûts déjà financés dans un autre cadre ;
- Achats de terrains ou d'immeubles, sauf si ces achats sont indispensables à la mise en œuvre directe de l'action, auquel cas la propriété doit être transférée aux bénéficiaires finaux ou aux partenaires locaux, au plus tard à l'issue de l'action ;
- Pertes de change ;
- Taxes, y compris TVA, sauf si le bénéficiaire (ou ses partenaires) ne peut les récupérer et si la réglementation applicable autorise leur prise en charge ;
- Crédits à des tiers.

Traitement des Taxes :

- Les taxes sont non éligibles pour les des organismes de droit public ;
- Elles peuvent être acceptées pour les autres organisations mais le principe reste que TOUTES les organisations doivent se faire exonérer autant que possible ;

- Il existe une convention cadre UE-Tunisie exonérant les fonds de l'UE de taxes ;
- En cas de non récupération de la TVA, le contractant devra apporter la preuve qu'il a fait les démarches et qu'il a obtenu un refus, un appui de la DUE peut-être apporté pour appuyer la demande d'exonération.
- Si impossible, le coût de l'action sera TTC.

4.2.3 Récapitulatif du processus



5. Section 5 : Annexes

Glossaires des termes clés

Activités Dans le contexte de la Matrice du Cadre Logique, il s'agit des activités (tâches) qui doivent être prises pour produire les résultats.

Appui budgétaire L'appui budgétaire est un transfert de ressources du bailleur de fonds vers l'État partenaire (sur un compte consolidé). L'appui budgétaire peut être ciblé ou non- ciblé. Un appui budgétaire non-ciblé impose que les ressources soient utilisées pour des lignes budgétaires précises (telles que la fourniture de médicaments, la construction d'écoles, la fourniture de matériel pédagogique, etc.).

Analyse SWOT « Analyse des Atouts et des Faiblesses » d'une organisation, ainsi que des « Opportunités et des Menaces » auxquelles elle doit faire face. Cet outil peut être utilisé pendant toutes les phases du cycle de projet.

Analyse coûts/avantages L'analyse coûts/avantages consiste à évaluer le flux des coûts et des avantages du projet dans le temps afin de déterminer le retour sur investissement du dit projet. Il s'agit de comparer la situation « avec » et « sans » le projet pour déterminer le bénéfice net du projet.

Analyse coût-efficacité L'analyse coût-efficacité est utilisée pour choisir entre les différentes variantes d'un projet ou entre plusieurs projets dont l'objectif spécifique ou les résultats sont identiques ou comparables. Elle permet de décider de la façon la plus efficiente de produire un ensemble des avantages qu'il est difficile d'estimer en termes financiers (en cas de résultats non-tangibles par ex.).

Analyse de genre La politique de l'UE pour intégrer le genre dans le cadre de la coopération au développement nécessite l'intégration de l'analyse de genre aux niveaux macro-, meso- et micro-économique pendant tout le cycle de projet. Une analyse de genre permet l'identification et l'intégration de la dynamique du changement dans une situation donnée, et de surveiller leur évolution, particulièrement au regard des disparités entre hommes et femmes. Une analyse de genre tient compte : des différents rôles (productif, reproducteur, décideur) des hommes et des femmes ; les différences dans l'accès et l'usage qu'ils ont des ressources, et leurs besoins, intérêts et problèmes spécifiques ; ainsi que les barrières empêchant une participation équitable des hommes et des femmes aux activités d'un projet et à l'équité des avantages entre les hommes et les femmes.

Analyse des objectifs Identification et vérification des futurs avantages désirés auxquels les bénéficiaires et groupes cibles accordent la priorité. L'arbre/la hiérarchie des objectifs résulte de cette analyse.

Analyse des parties prenantes L'analyse des parties prenantes implique l'identification de tous les groupes intéressés susceptibles d'être affectés (de façon favorable ou négative) par l'intervention proposée, l'identification et l'analyse de leurs intérêts, des problèmes, potentiels, etc. Les conclusions de cette analyse sont ensuite intégrées dans la conception du projet.

Analyse des problèmes Analyse structurée sur les problèmes et les aspects négatifs d'une situation donnée afin d'en déterminer les causes et leurs effets.

Analyse des stratégies Appréciation critique des différentes alternatives pour atteindre les objectifs, et choix d'un ensemble de faisceaux d'objectifs « faisables » à intégrer dans le projet proposé.

Analyse économique L'analyse économique permet d'évaluer les projets à partir d'une vision de la société dans son ensemble (l'économie nationale). Les coûts sont définis en tant que ressources économiques perdues par l'économie nationale (pertes sur devise étrangère), tandis que les avantages sont définis comme un revenu distribué aux entités domestiques (soit une contribution à la croissance économique), à quoi on peut ajouter une augmentation de la consommation intérieure.

Analyse financière L'analyse financière est fondée sur la comparaison des coûts réels du projet (dépenses de fonctionnement et investissements) avec les avantages du projet (revenus générés).

Analyse qualité Analyse d'un projet pour en déterminer l'intérêt et la conformité sur base des critères de qualité préétablis. Dans le contexte du cycle de projet de la CE, l'analyse qualité se fait à la fois pendant l'identification et pendant la formulation du projet, avant la soumission d'une proposition de financement. Au niveau du siège, l'analyse qualité doit généralement faire appel à la participation du « Groupe d'Appui à la Qualité ».

Approche du Cadre Logique (ACL) Méthodologie de planification, gestion et évaluation de programmes et de projets, basée sur l'analyse des parties prenantes, l'analyse des problèmes, l'analyse des objectifs, l'analyse des stratégies, la préparation de la Matrice du Cadre Logique et les Calendriers d'Actions et de Moyens.

Approche intégrée Appréciation continue d'un projet pendant toutes les phases de son cycle, pour s'assurer de sa pertinence, faisabilité et viabilité.

Approche sectorielle L'approche sectorielle est une façon de travailler ensemble entre États et partenaires du développement. L'objectif est d'accroître « l'ownership » de l'État sur ses politiques et sur les décisions d'allocation des ressources dans ce secteur, d'augmenter la cohérence entre la politique, les dépenses et les résultats et de réduire les coûts de transaction. Cela implique le développement progressif d'une politique et d'une stratégie sectorielles cohérentes, et d'un cadre de dépenses publiques comprenant l'ensemble des ressources locales et extérieures et d'un cadre commun de gestion, de planification et de reporting.

Arbre à problèmes Représentation graphique d'une situation négative, décrivant les relations de causes à effets.

Arbre des objectifs Représentation graphique de la situation désirée après que les problèmes ont été résolus, découlant d'une analyse des problèmes, et décrivant les relations moyens-fins.

Assistance technique Spécialistes, consultants, formateurs, conseillers, etc., contractés pour le transfert du savoir-faire et des compétences et le développement et le renforcement des institutions locales.

Audit L'objectif d'un audit (c.-à-d. un engagement de garantie) est l'évaluation ou le contrôle par un contrôleur d'un sujet relevant de la responsabilité d'une autre partie par rapport à des critères identifiés, et l'expression d'une conclusion (ou opinion) apportant au futur utilisateur un niveau de garantie sur ledit sujet.

En d'autres termes : l'audit consiste à mesurer des faits par rapport à des critères, d'en tirer des conclusions et de les rapporter.

Bénéficiaires Ceux qui bénéficient de quelque façon que ce soit de la mise en œuvre du projet. On peut distinguer :

- a. le(s) groupe(s) cible(s) : le groupe/l'entité qui va être affecté(e) directement par le projet au niveau de son objectif spécifique ;
- b. les bénéficiaires finaux : ceux qui bénéficient du projet à long terme au niveau de la société ou du secteur au sens large, par ex. « les enfants » avec l'augmentation des dépenses de santé et d'éducation, ou « les consommateurs » avec l'amélioration de la production agricole et de la commercialisation des produits agricoles

CAD Comité d'aide au développement de l'OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économiques).

Cadre de qualité comprenant facteurs, critères et standards de qualité – Le Cadre de Qualité est un outil d'aide à une analyse cohérente et structurée de la qualité des projets à travers les différentes phases du cycle. Il consiste en une matrice contenant un ensemble de 3 facteurs clés de qualité (Pertinence, Faisabilité et Efficacité & bonne gestion) et 16 critères de qualité. Chaque critère de qualité est à son tour étayé par un ensemble de standards de qualité plus détaillés. Le Cadre de Qualité peut être utilisé soit comme une liste de contrôle des questions clés à examiner/analyser, ou bien il peut être utilisé en tant qu'élément d'un processus d'analyse plus structuré et plus formel faisant intervenir des évaluateurs indépendants et un système de classification.

Cadre des dépenses moyen terme Un cadre de dépenses à moyen terme est un système de planification des actions et de programmation des dépenses sur une période de 3 à 5 ans. Il concilie systématiquement la réalisation des objectifs stratégiques avec des limites de ressources globales. Il doit être clair, réaliste, complet et approuvé à un niveau politique élevé.

Cadre Logique Matrice où sont présentés la logique d'intervention du projet, les hypothèses, les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification.

Calendrier des activités Diagramme de Gantt, représentation graphique semblable à un histogramme, couvrant le planning, la séquence et la durée des activités. Il peut aussi s'utiliser pour identifier les « points de repère » permettant de suivre l'avancement, et de conférer les responsabilités du respect de ces échéances.

Calendrier des moyens Ventilation des ressources/moyens nécessaires en fonction des activités et des résultats, et planifiés dans le temps. Le calendrier des moyens fournit une base sur laquelle on peut établir les besoins en coûts/budget et cash-flow.

Commission européenne Bras exécutif de l'Union européenne. Elle définit la politique de l'Union européenne et met en œuvre les programmes et politiques établis par les autorités législatives et budgétaires de l'UE.

Conditions préalables Conditions qui doivent être remplies avant que le projet puisse commencer, en d'autres termes avant que l'on puisse démarrer les activités. Les conditions préalables (s'il en existe) vont influencer la mise en œuvre.

Contractant Organisme public ou privé, consortium ou personne physique avec qui l'autorité contractante se lie par contrat. Société, individu ou consortium qui se voit attribuer un contrat.

Convention de financement/ Mémoire Document signé entre la Commission européenne et le pays ou les pays partenaire(s) suite à une décision de financement. Il comporte une description du projet ou programme à financer. Il représente un engagement officiel de la part de l'Union européenne et du pays partenaire de financer les activités décrites.

Coût Traduction en termes financiers des ressources identifiées (« les moyens »).

Coûts de transaction Le concept de coûts de transaction cherche à mesurer les coûts globaux de l'ensemble des activités nécessaires à la gestion de l'aide et qui n'ont pas d'autre intérêt pour le bénéficiaire ou le bailleur de fonds que de permettre le transfert de l'aide. Toute aide au développement fait l'objet de coûts de transaction et, dans la plupart des cas, ces coûts seront partagés par les bailleurs de fonds et les bénéficiaires. Les programmes sectoriels et l'appui budgétaire visent à minimiser les coûts de transaction en réduisant leur montant total ou en changeant la façon dont ces coûts sont mieux partagés (au profit du bénéficiaire).

Coûts récurrents Coûts de fonctionnement et d'entretien qui vont persister au-delà de la période de mise en œuvre du projet.

Cycle de Projet Le Cycle de Projet s'applique à la durée de vie d'un projet depuis l'idée initiale jusqu'à sa réalisation. Il fournit une structure pour s'assurer que les parties prenantes sont consultées, et définit quelles vont être les décisions, informations nécessaires et responsabilités importantes à chaque phase pour permettre la prise de décision sensée pendant toute la durée du projet. Il s'appuie sur les évaluations pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception des programmes et projets à venir.

Délégation Représentation diplomatique de la Commission européenne accréditée comme ambassade auprès de pays ou institutions internationales.

Diagramme de Gantt Méthode graphique de présentation de l'information, souvent utilisée pour planifier les activités. Équivalent d'un histogramme.

Efficacité Mesure selon laquelle les résultats du projet participent à la réalisation de l'objectif spécifique du projet.

Efficience Mesure selon laquelle les moyens sont convertis en résultats de façon économe.

Égalité des sexes Il est vital d'encourager l'égalité entre hommes et femmes en matière d'accès aux infrastructures et services sociaux et économiques ainsi qu'aux bénéfices du développement. L'objectif est une réduction des disparités entre hommes et femmes, en matière de santé et d'éducation, d'emploi et d'activité économique, et de prise de décision à tout niveau. Tous les programmes et tous les projets doivent contribuer activement à réduire les disparités de genre dans leur domaine d'intervention.

Engagement L'engagement correspond à une décision officielle prise par la Commission de réserver des fonds à des activités données. Ces dépenses ne peuvent excéder le montant autorisé de l'engagement.

Étude de faisabilité Une étude de faisabilité, réalisée au cours de la phase de formulation, permet de s'assurer que le projet proposé est fondé, et susceptible de répondre aux besoins des groupes cibles / bénéficiaires envisagés. Cette étude doit préparer le projet en détail, en tenant compte de tous les aspects politiques, techniques, économiques, financiers, institutionnels, administratifs, environnementaux, socioculturels, et de genre. Elle apportera à la Commission européenne et à l'État partenaire suffisamment d'informations pour justifier l'approbation, la modification ou le rejet du projet proposé.

Étude de pré-faisabilité Étude effectuée pendant la phase d'identification, permettant de s'assurer que tous les problèmes ont été identifiés, que des options éventuelles ont été examinées, et que l'une d'elles a été retenue sur la base de facteurs de qualité. Cette étude va fournir à la Commission européenne et à l'État partenaire les informations suffisantes pour justifier l'acceptation, la modification ou le rejet du projet proposé en vue d'une analyse ultérieure.

Évaluation Évaluation périodique d'un projet en termes d'efficacité, d'impact, de durabilité et de pertinence dans le cadre des objectifs fixés. Elle est généralement entreprise indépendamment avec pour but de tirer les enseignements susceptibles d'orienter les futures prises de décision.

Faisabilité Répond à la question de savoir si les objectifs du projet sont réalisables.

Genre Les différences sociales qui sont attribuées et apprises aux hommes et aux femmes, et qui varient avec le temps et d'une société ou d'un groupe à l'autre. Le genre se distingue du sexe, qui fait référence aux différences biologiquement déterminées entre hommes et femmes.

Gestion du Cycle de Projet Méthodologie de préparation, mise en œuvre et évaluation de projets et de programmes basée sur les principes de l'Approche du Cadre Logique.

Groupe(s) cible(s) Le groupe entité qui bénéficiera positivement du projet au niveau de l'objectif spécifique.

Hiérarchie des objectifs Représentation schématique des interventions du projet planifiées de façon logique, suivant une analyse des problèmes, et montrant la relation moyens-fins. Synonyme : arbre des objectifs.

Histogramme Voir « diagramme de Gantt ».

Hypothèses Facteurs susceptibles d'affecter la mise en scène ou la réussite du projet, mais dont le gestionnaire du projet n'a pas le contrôle. Ils constituent la 4ème colonne du Cadre Logique, et sont formulés en termes positifs, par ex. : « Réforme des procédures pénales mise en place avec succès ». Formulées en termes négatifs les hypothèses deviennent des « risques ».

Impact Effets positifs et négatifs du projet sur un environnement externe plus large, et sa contribution aux objectifs sectoriels contenus dans les objectifs globaux du projet, et sur la réalisation des objectifs politiques cadres de la CE.

Indicateurs Voir « indicateurs objectivement vérifiables » et « indicateurs de développement ».

Indicateurs de développement L'OCDE, les Nations Unies et la Banque Mondiale ont convenu de concentrer leurs efforts sur un ensemble d'objectifs clés en partenariat avec les pays en voie de

développement. Ces objectifs ont été approuvés par les principales conférences internationales. Un système de suivi de progrès a également été adopté. Un noyau central d'indicateurs sera utilisé – au niveau global – pour surveiller la bonne exécution et adapter au besoin les stratégies de développement. En termes de politique de développement, la terminologie suivante est appliquée aux indicateurs :

- Les indicateurs *d'inputs* permettent de mesurer les ressources financières, administratives et réglementaires fournies par l'État et les bailleurs de fonds. Il est nécessaire d'établir un lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus afin d'évaluer l'efficacité des activités menées. *Par ex. : part du budget consacré à l'éducation, suppression des uniformes scolaires obligatoires.*
- Les indicateurs de résultat (output) permettent de mesurer les conséquences immédiates et concrètes des décisions prises et des ressources utilisées : *par ex. : le nombre d'écoles construites, le nombre de professeurs formés.* Dans la structure du Cadre Logique de la CE ces réalisations directes sont appelées des « résultats ».
- Les indicateurs d'objectifs (out Comes) permettent de mesurer les résultats en termes d'avantages pour les groupes cibles. *Par ex. : scolarisation, pourcentage de filles parmi les enfants entrant en première année d'école primaire.*
- Les indicateurs d'impact permettent de mesurer les conséquences à long terme des résultats. Ils mesurent les objectifs généraux en termes de développement national et de réduction de la pauvreté. *Par ex. : taux d'alphabétisation.*

Indicateurs de résultats (output) Voir « Indicateurs de développement »

Indicateurs d'objectif (out come) Voir « Indicateurs de développement »

Indicateurs d'impact Voir « Indicateurs de développement » **Indicateurs d'inputs** Voir « indicateurs de développement » **Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)** Indicateurs mesurables qui expriment si les objectifs ont été réalisés aux trois niveaux les plus élevés du Cadre Logique. Les IOV servent de base à la conception d'un système de monitoring.

Inputs Voir « moyens »

Logique d'intervention Stratégie qui sous-tend le projet. Il s'agit d'une description narrative du projet à chacun des quatre niveaux de la « hiérarchie des objectifs » reprise dans le Cadre Logique.

Moyens Les moyens sont des ressources matérielles ou non (souvent appelées « moyens de production ») qui sont nécessaires à l'exécution des activités planifiées et à la gestion du projet. On distingue les ressources humaines des ressources matérielles.

Objectifs globaux Les objectifs globaux expliquent en quoi le projet est important pour la société, en termes d'avantages à très long terme pour les bénéficiaires finaux et d'avantages plus large pour la société. Il permet également de s'assurer de la conformité du projet/programme avec les politiques régionales/sectorielles des gouvernements/organisations concernés et de la CE, ainsi qu'avec les objectifs politiques de la coopération de la CE. Les objectifs globaux ne seront pas atteints par le projet à lui seul (il ne fait qu'apporter une contribution), il va nécessiter la contribution d'autres programmes et projets.

Objectif spécifique du projet Objectif central du projet. L'objectif spécifique doit traiter le(s) problème(s) fondamentaux et se définir en termes d'avantages durables pour le(s) groupe(s)

cible(s). Les projets plus importants/complexes peuvent avoir plusieurs objectifs spécifiques (soit un par composante du projet).

Partenaires du projet Ceux qui mettent en œuvre le projet dans le pays partenaire (ministères et départements d'État, organisations non gouvernementales, etc.).

Parties prenantes Tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprise pouvant avoir un lien avec le projet/programme. Ces parties peuvent – directement ou indirectement, de façon favorable ou négative – affecter ou être affectées par le processus et les résultats des projets ou programmes. Il est généralement nécessaire de considérer différents sous-groupes.

Période de démarrage Période (généralement deux ou trois mois) située entre le lancement du projet et la rédaction du rapport de démarrage.

Pertinence L'adéquation des objectifs aux problèmes, besoins et priorités réels des groupes cibles prévus et bénéficiaires aux- quels le projet est censé s'adresser, ainsi qu'à l'environnement matériel et politique dans lequel il opère.

Phase de financement Quatrième phase du cycle du projet au cours de laquelle le financement des projets est approuvé.

Phase de formulation La phase de formulation est la troisième phase du cycle de projet. L'objectif fondamental de cette phase est de: (i) confirmer la pertinence et la faisabilité de l'idée du projet telle qu'elle est proposée sur la fiche d'identification ou la fiche projet; (ii) préparer un avant-projet détaillé, comprenant les systèmes de gestion et de coordination, le plan de financement, l'analyse coûts/avantages, la gestion du risque, le suivi, les systèmes d'évaluation et d'audit; et (iii) préparer une proposition de financement (pour les projets individuels) et une décision de financement.

Phase de mise en œuvre Cinquième phase du cycle du projet pendant laquelle le projet est mis en œuvre, et l'état d'avancement du projet par rapport aux objectifs fait l'objet d'un monitoring.

Phase de programmation Première phase du cycle de projet au cours de laquelle le programme indicatif est préparé. Voir également « programme indicatif ».

Phase d'évaluation Sixième et dernière phase du cycle du projet au cours de laquelle le projet est évalué en fonction de ses objectifs. Les enseignements tirés sont utiles aux futures prises de décisions.

Phase d'identification Seconde phase du cycle du projet. Elle concerne l'étude initiale de l'idée du projet quant à sa pertinence et sa faisabilité, et vise à déterminer si une étude de faisabilité doit ou non être entreprise (Formulation).

Plan de travail Calendrier des activités (peut comporter également les moyens) nécessaires à l'obtention des résultats et à la réalisation de l'objectif spécifique du projet.

Programme Peut avoir plusieurs sens, soit : (i) un ensemble de projets réunis dans le cadre des objectifs globaux ; (ii) un ensemble d'initiatives/de services en cours soutenant des objectifs communs (soit un programme de soins de santé de base); ou (iii) un programme sectoriel, défini par l'organisme étatique responsable (cfr un programme de santé sectoriel).

Programme d'actions Termes génériques désignant le contenu d'une proposition de financement qui expose un programme/ensemble de projets pour approbation du financement après la fin de la phase d'identification du cycle de projet.

Projet Un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre des objectifs clairement spécifiés dans un délai donné et avec un budget défini.

Proposition de financement Documents soumis par les services concernés de la Commission au Comité de financement compétent pour obtenir son avis et à la Commission pour qu'elle prenne une décision. Les propositions de financement décrivent le contexte général, la nature, les objectifs et les modalités d'exécution des mesures proposées en indiquant le financement prévu. Sur avis favorable du Comité, elles font l'objet d'une décision de financement de la Commission puis d'une convention de financement signée avec le pays partenaire concerné.

Rapport d'avancement Rapport intérimaire sur l'état d'avancement des travaux d'un projet soumis par le gestionnaire du projet/ contractant à l'organisation partenaire et à la Commission selon un calendrier de reporting. Il comporte des sections sur les performances du projet dans les domaines technique et financier. Il est en général soumis tous les trimestres ou tous les six mois.

Rapport de démarrage Premier rapport remis à la fin de la période de démarrage, qui met à jour la conception du projet et/ou les termes de référence et établit le plan de travail pour toute la durée du projet.

Résultats Dans la hiérarchie des objectifs de la Matrice du Cadre Logique de la CE, « les Résultats » sont les produits/ services tangibles résultant de la mise en œuvre d'un ensemble d'activités. La hiérarchie des objectifs utilisés par certains autres bailleurs de fonds (et en fait dans le contexte de certains programmes de la CE) appelle ces résultats « les réalisations directes ».

Risques Voir aussi « hypothèses ». Le risque est la probabilité qu'un événement ou une mesure puisse avoir des répercussions négatives sur la réalisation des objectifs et activités du projet. Les risques sont constitués de facteurs internes et des facteurs externes au projet, bien que l'on se concentre généralement sur les facteurs échappant au contrôle direct des gestionnaires du projet.

Sources de vérification Elles figurent dans la troisième colonne du Cadre Logique et indiquent où et sous quelle forme on peut trouver des informations sur la réalisation des objectifs globaux, du/des objectif(s) spécifique(s) et des résultats du projet (décrits par les indicateurs objectivement vérifiables). Elles doivent fournir un résumé de la méthode de collecte, de qui est responsable et la fréquence à laquelle l'information doit être recueillie et faire l'objet d'un rapport.

Termes de référence Définissent les tâches assignées à un contractant et indiquent le contexte et les objectifs du projet, les activités prévues, les inputs ainsi que les résultats, le budget, le chronogramme et descriptions des postes.

Transparence La transparence implique que l'information est disponible dans le domaine public, et soit accessible tant en ce qui concerne son support que sa présentation – sous un format et dans une langue compréhensible au plus grand nombre.

Viabilité La vraisemblance de voir le flux d'avantages générés par le projet, se poursuivre au-delà de la période d'aide extérieure. Les facteurs clés qui influent sur la possibilité d'une durabilité sont : (i) l'appropriation par les bénéficiaires ; (ii) l'appui/la cohérence de la politique ; (iii) une technologie adaptée ; (iv) l'environnement ; (v) les questions socioculturelles ; (vi) l'égalité des sexes ; (vii) la capacité ; et (viii) la viabilité économique et financière.

Références bibliographiques

- Méthodes de l'aide Lignes directrices Gestion du cycle de projet, Commission européenne : Office de coopération Europe Aid.
- Gestion du cycle de projet. Approche intégrée et cadre logique. Série méthodes et instruments pour la gestion du cycle de projet, Commission des communautés européennes.
- EUROPEAID Info guide pour les projets : cofinancement avec les ONG et la coopération décentralisée.
- Manuel Gestion de cycle de projet, IFAID projet PRODEV.
- Guide pratique de montage de projet, Hélène Baril.
- Manuel sur la rédaction de propositions pour la commission européenne, Sonia Herrero In Progress.
- Manuel de gestion de cycle de projet, Commission Européenne, Europe Aid Office de Coopération, Affaires générales, Evaluation
- Comment concevoir un projet ? Un guide pour contribuer au développement durable et équitable, Ledant JP, ADG.
- Le Manuel Planification participative et gestion du cycle de projet, Dr. Jochen Lohmeier, DSE/ COMIT : Cours de gestion des projets de développement.
- Gestion de cycle de projet, Rachel Blackman.
- Fiche 4 : Méthode de gestion de cycle de projet & Fiche 6 : Indicateurs des actions de développement, Hédia Hadjaj Castro & Natacha Wilbeaux, COTA asbl.
- Gestion du cycle de projet (GCP) et planification des projets par objectifs (PPO/ZOPP), GTZ.
- PRAG 2019, Commission européenne.

Fédération Nationale des Communes Tunisiennes

76, rue de Syrie-1002 Lafayette, Tunis

Tél : 71 841 393 Fax : 71 844 847

www.fnct.tn

Septembre 2021



Remerciements : Les auteurs tiennent à remercier Cities Alliance/UNOPS et le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) pour leur soutien financier et technique.

Avis de non-responsabilité : Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas les politiques ou les points de vue du Secrétariat de Cities Alliance, de ses membres ou de l'UNOPS.